



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

# **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**

### **TESIS**

**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE  
INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA  
FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO  
SALUD MAGNA VALLEJO CAJAMARCA 2014”**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO**

**EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**AUTORA**

**Br. LEIVA ALCALDE, FIDELIA JACQUELINE**

**ASESORA**

**Dra. FIORELA FERNÁNDEZ OTOYA**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**CALIDAD DE LAS PRESTACIONES ASISTENCIALES**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2017**

**PAGINA DE JURADO**

**Dra. Marina Caján Villanueva**

**Presidente**

**Mg. Patricia Chávarry Ysla**

**Secretario**

**Dra. Fiorela Fernández Otoyá**

**Vocal**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Leiva Alcalde Fidelia Jacqueline egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado ( ) Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 26675105

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: "PROPUESTA DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO SALUD MAGNA VALLEJO CAJAMARCA 2014", la misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Lugar y Fecha

Firma

Nombres y apellidos: Fidelia Jacqueline Leiva Alcalde

DNI: 26675105

Solicita: Autorización para la aplicación de una encuesta

para la elaboración de un proyecto de investigación.

Señor,

Gerente del Centro de Salud de Magna Vallejo

Dr. Carlos Castro Zafra.

F. Jacqueline Leiva Alcalde, identificada con DNI N° 26675105, enfermera asistencial en el Centro de Salud de Magna Vallejo en calidad de responsable del proyecto de investigación, ante usted respetuosamente expongo:

Que, estando por culminar la Maestría en gestión de los servicios de salud, es requisito indispensable realizar un trabajo de investigación, para ello es mi deseo realizarlo en el Centro de Salud que usted dirige por lo que debo de aplicar una encuesta en la institución, para recolectar los datos necesarios, por ello solicito se me otorgue la autorización correspondiente para aplicar nuestro instrumento de recolección de datos en su institución, como parte del proyecto titulado: "PROPUESTA DE ELABORACION DEL PROGRAMA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD MAGNA VALLEJO DE CAJAMARCA 2014. ".

Por lo expuesto, agradezco a usted acceder a lo solicitado.

Cajamarca, 13 de mayo del 2014.

A circular official stamp is visible, containing the text "Dr. Carlos N. Castro Zafra", "MEDICO CHILIANO", and "C.M.P. 52882".

F. Jacqueline Leiva Alcalde

CEP: 19628

## **DEDICATORIA**

En primer lugar este trabajo de investigación lo dedico al creador eterno “mi Papá Dios” quien deposito en nuestras almas el anhelo de superación y que con él se hacen realidad nuestros más grandes anhelos.

A mi hija Susanpan y por ende a la familia “Copa” como le decimos de cariño por su gran apoyo incondicional.

Al amor de mis amores mi nietecita Pierina Nathaniel quien fue enviada por Dios para llenar nuestras vidas de felicidad, y nos da las fuerzas necesarias para poder seguir adelante y que ha llenado los espacios de mi corazón.

Y a mis queridos padres que Dios los tenga en su santa gloria, que no llegaron a ver cristalizados mis grandes anhelos.

**A Dios...**que hace posible que se cumplan todos nuestros deseos y anhelos y que sin el nada somos.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Maestría en Gestión de los Servicios de Salud-Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo Cajamarca Filial Chiclayo: Dr. Risof Rolland Solís Cóndor, Dr. Carlos Minchón Medina, Dr. Guillermo del Piélagos Gastiaburú, Mg. María Rosa Cruzado Puente, docente Nancy Vera Saavedra, Dr. Chavarry Isla, Dra. Marina Caján Villanueva, Docente Dra. Julissa Dulanto Vargas, por su contribución en mi afianzamiento y formación académica, en especial a la docente Dra. Fiorela Fernández Otoy, por sus valiosas enseñanzas, en el curso de investigación, al teacher Ander Pérez como también a todos los demás docentes a lo mejor no mencionados involuntariamente, por impartirnos valiosos conocimientos en el área, a la UCV por darnos la oportunidad de estudiar esta maestría.

Muy en especial a mi querida Hija Susana Pando Leiva por su apoyo con las herramientas necesarias para la elaboración y ejecución del presente trabajo, por su contribución en la redacción del informe de tesis, por su invaluable apoyo en la corrección del informe de tesis, por su apoyo bibliográfico y permanente por ende a su esposo y mi querida nietecita, al padre de mi hija, por no brindarles el tiempo suficiente y necesario, de compartir en familia. De igual manera a mis queridos hermanos, por darme el apoyo moral para seguir adelante.

A mis predilectos amigos: Lic. En Enf. Victoria del Consuelo Ríos Díaz, Obstetra. Dully Guerrero Pérez, Odontólogo Jorge Luis Norabuena Anaya, Obstetra. Ada Amaris Bravo Chávez por su amistad y su don de gente, quienes compartieron conmigo momentos gratos y difíciles.

Al personal del centro de Salud Magna Vallejo de Cajamarca, en especial a los compañeros de trabajo que participaron como sujetos de investigación y me facilitaron la recolección de la información, los mismos que sin su valioso aporte al momento de responder los cuestionarios ya que sin esto no hubiera sido posible realizar este proyecto. Al personal administrativo de la UCV, Coordinador Miguel Paredes, Katia Horna Vásquez, Sr. William Jonel Alfaro palomino por su facilitación en los trámites documentarios y otros.

## INDICE

<b>PAGINA DE JURADO</b>	<b>2</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>6</b>
<b>INDICE</b>	<b>7</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>13</b>
<b>I. Antecedentes</b>	<b>14</b>
<b>CAPITULO II</b>	<b>27</b>
<b>BASE TEÓRICA</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Clima Organizacional</b>	<b>28</b>
2.1.1. Concepto	28
2.1.2. Enfoques Del Clima Organizacional.	31
2.1.3. Características Del Clima Organizacional.	34
2.1.4. Teoría Del Clima Organizacional De Litwin Y Stringer.	34
2.1.5. Componentes Del Clima Organizacional.	37
2.1.6. Dimensiones Y Medida Del Clima Organizacional	39
<b>2.2. Inteligencia Emocional</b>	<b>46</b>
2.2.1. Concepto.	46
2.2.2. Modelos Sobre Inteligencia Emocional.	48
2.2.3. Componentes De La Inteligencia Emocional	51

<b>2.3. Programa De Inteligencia Emocional</b>	<b>54</b>
2.3.1. Concepto.	54
2.3.2. Descripción Del Programa De Inteligencia Emocional A Aplicar.	55
2.3.3. Propuesta Del Programa De Inteligencia Emocional.	59
<b>III. Justificación</b>	<b>66</b>
<b>IV. OBJETIVOS</b>	<b>68</b>
4.1. Objetivo General	68
4.2. Objetivos Específicos	68
<b>CAPITULO V</b>	<b>69</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>69</b>
5.1. Tipo De Estudio	70
5.1.1. De acuerdo al fin que persigue.	70
5.1.2. De acuerdo al diseño de investigación.	70
5.1.3. De acuerdo a la técnica.	70
5.1.4. De acuerdo al régimen de investigación.	70
5.2. Diseño De Estudio De Investigación	70
5.3. Escenario De Estudio	71
5.4. Operacionalización	72
5.5. Procedimientos Metodológicos De Investigación	74
5.6. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos	75
5.6.1. Técnicas De Trabajo De Campo.	75
5.6.2. Instrumentos	75
5.6.3. Procedimientos Para La Recolección De Datos.	76
<b>VI. Resultados</b>	<b>77</b>
6.1. Descripción De La Población De Estudio	77
6.2. Percepción Del Clima Organizacional	77
6.3. ANÁLISIS POR ÍTEMS DEL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER APLICADO	78



<b>VII. Discusiones</b>	<b>89</b>
<b>VIII. CONCLUSIONES</b>	<b>92</b>
<b>IX. Recomendaciones</b>	<b>94</b>
<b>X. Referencias</b>	<b>98</b>
<b>XI. Anexos.</b>	<b>101</b>

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Propuesta de elaboración del programa de inteligencia emocional como estrategia para fortalecer y/o mejorar el clima organizacional del centro salud Magna Vallejo Cajamarca 2014.”, con la finalidad de Proponer el Programa de Inteligencia Emocional para fortalecer el clima organizacional del Centro de Salud Magna Vallejo de la Localidad de Cajamarca-2014, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en gestión de los servicios de Salud.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La Autora.

## RESUMEN

La presente investigación titulada Propuesta de Elaboración del Programa de Inteligencia Emocional como estrategia para fortalecer y/o mejorar el clima organizacional del Centro de Salud Magna Vallejo Cajamarca 2014 pretende ayudar a entender como el clima organizacional se considera un factor que refleja las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para desempeñarse en el contexto laboral.

El objetivo principal fue determinar el clima organizacional y según los resultados obtenidos proponer la elaboración del Programa de Inteligencia Emocional para fortalecer y/o mejorar el clima organizacional. Se realizó un estudio, cualitativo descriptivo, básico, en una población de 39 trabajadores, se empleó el instrumento confiable y debidamente validado que es la Escala de Percepción del Clima Organizacional de Litwin y Stringer adaptado por Sonia Palma compuesto por 21 ítems, nos permitió determinar el clima organizacional, 1 se reusó a contestar el cuestionario, 2 percibieron un clima ineficaz, 5 refirieron clima excelente, 32 refirieron buen clima, los resultados generales indican que el personal trabaja y se desarrolla en un buen clima, donde las relaciones del jefe y trabajadores es de una manera cordial (67%), es una institución que fomenta cambios a veces (54%), no motivador que permita el desarrollo de la institución, el trabajo lo realizan por ser recompensados y reconocidos(48%), se identifica con la institución(49%), el jefe conoce se interesa por los problemas de los trabajadores(44%), el control del horario y actividades se desarrolla de una manera adecuada(54%), el control del trabajo está bajo personas adecuadas que gozan de la confianza(56%), el rendimiento es mejor cuando hay confianza(74%) e independencia(5%), regular conocimiento de los problemas a los cuales se enfrentan los trabajadores por parte de los superiores (33%), **debilidades:** toma de decisiones en los niveles más altos sin la participación del personal (72%), y de estos el 59% lo toma el jefe superior, poca oportunidad de los trabajadores (33%), ambiente físico regular (67%), regular oposición de los empleados por las decisiones del nivel jerárquico (43%). **Palabras clave:** Programa de Inteligencia Emocional, Clima Organizacional, Calidad de Servicio.

## ABSTRACT

This research entitled Proposal for Development of Emotional Intelligence Program as a strategy to strengthen and / or improve the organizational climate Magna Vallejo Health Center 2015 aims to help understand how the organizational climate is considered a factor that reflects the facilities or obstacles the worker is to perform in the employment context.

The main objective was to determine the organizational climate and according to the results suggest the development of emotional intelligence program to strengthen and / or improve the organizational climate.

A study descriptive qualitative , basic was conducted in a population of 39 workers, reliable and properly validated instrument that is the Scale of Perception of Organizational Climate Litwin and Stringer adapted by Sonia Palma consists of 21 items, was used allowed us to determine organizational climate , one is reused to answer the questionnaire, 2 perceive climate ineffective 5 perceive excellent climate, 32 relate good weather , the overall results indicate that staff work and develops a good weather relations chief and workers is a friendly way (67 %) is an institution that encourages change often (54 %) not motivating allowing the development of the institution, the work is done by being rewarded and recognized (48 %), is identified with the institution (49 %), the boss knows is interested in the problems of workers (44 %), schedule and control activities are carried out in an appropriate manner (54 %), the work is under control right people who are trusted (56%), performance is better when there is trust (74%) and independence (5%), fair knowledge of the problems which workers face by of the upper (33%), 51% reported that the most responsible positions are occupied by staff greater confidence, weakness: decision making at the highest levels without the participation of staff (72%), and of these 59 % taking the top boss, little opportunity for workers (33%), regular physical environment (67%), fair opposition of employees by decisions the hierarchical level (43%). **Key Words:** Emotional Intelligence Program, Organizational Climate, Quality of Service.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

## MARCO TEÓRICO

### I. Antecedentes

Vargas (2010). En su tesis denominada “Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal, con fines de optar el grado de Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira – Venezuela”; “el estudio responde a una investigación cuantitativa descriptiva transversal, se describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes” (Vargas, 2010).

Vargas (2010), señala que:

El instrumento utilizado fue Clima 18, que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los, trabajadores, relaciones entre los jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas.

Para Vargas (2010). “En general, el clima laboral que se percibe al interior de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, es de un ambiente moderadamente bueno, con una calificación ni muy alta ni muy baja”. Se evidencia la existencia de micro climas por cada Secretaría o área estudiada” (Vargas, 2010).

Según Vargas (2010). “Los servidores sienten que existe una excelente relación con el equipo de trabajo, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación y otras técnicas factores como relaciones entre jefes”, “liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, riesgo y

bienestar satisfacción por los recursos, y remuneración quienes se encuentran con una calificación media” (Vargas, 2010).

“Los demás factores evaluados presentan una alta satisfacción por lo tanto el esfuerzo a realizarse debe centrarse en el mantenimiento del mismo” (Vargas, 2010). “Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos” (Vargas, 2010).

Por su parte García (2009). En su estudio denominado “Diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de gestión de la calidad: caso de un órgano interno de control paraestatal, con fines de optar el grado de Maestría en Gestión de Calidad, Universidad Veracruzana – México”.

García (2009). Pudo concluir:

Que esta investigación descriptiva transversal tuvo una población de 30 trabajadores a los que se les aplicó 20 cuestionarios. Los instrumentos utilizados para analizar los datos fueron muestreo no probabilístico (muestreo por convivencia), se recolectaron los datos mediante un cuestionario, también se utilizó el Programa Dyane – Diseño y Análisis de Investigación Social y de Mercado y se evaluó por medio del Coeficiente de alfa de Cronbach.

Dentro de su estudio García (2009), nos comenta que “desde la perspectiva del trabajador, se considera que no es reconocido en justa medida a su esfuerzo por superarse y desarrollarse laboralmente”, “ya que las condiciones de trabajo no son equitativas, debido a que el puesto que se ocupa no está suficientemente valorado con la experiencia y el perfil que posee” (García, 2009).

“Asimismo García (2009), “la escasa comunicación entre el personal y los directivos, las ideas y aportaciones de los primeros no son tomadas en cuenta, lo

que disminuye de manera sensible el interés”, “la generación de ideas y el compromiso de los trabajadores y como consecuencia, se ha presentado la salida recurrente de empleados” (García, 2009).

Por lo tanto García (2009), nos dice que “se hace indispensable mejorar la estrategia de comunicación interna e implantar el trabajo en equipo, lo cual implica cooperación y aportaciones de todos de una manera coordinada”, “armónica y direccionada, aprovechando las fortalezas de cada uno de los integrantes para la mejora continua de los procesos y el ambiente laboral” (García, 2009). “Por lo tanto, la eliminación de los agentes de insatisfacción conllevaría en cierta medida y un mayor y mejor rendimiento del trabajador” (García, 2009), “reflejado en una actitud positiva frente a la organización dando como resultado una mayor productividad y cumplimiento efectivo de los requisitos de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad” (García, 2009).

También García (2009), “cooperaría a la formación e integración de equipos de trabajo, abatimiento de la incertidumbre y reforzamiento de los procedimientos para alcanzar las metas del OIC”, “convirtiéndolo en una entidad ágil, efectiva y por lo tanto más competitiva, trabajando así por el objetivo común y logrando las metas que este órgano tiene comprometidas y las cuales tienen que reflejarse en los propios indicadores de calidad del OIC” (García, 2009).

García (2009). “El resultado plantea generar estrategias para hacer conciencia colectiva sobre la necesidad e importancia de cambiar actitudes por parte de la titularidad y del personal operativo”, “para no quedar estancado en situaciones negativas que afectan al OIC y al cumplimiento de los requisitos de su Sistema de Gestión de Calidad” (García, 2009), “y mejor realizar propuestas para las áreas de oportunidad y producir satisfacción por los logros obtenidos para coadyuvar a la mejora continua de los procesos y del capital humano del Órgano Interno de Control” (García, 2009).



Por su parte, Perandones y Castejón (2005), realizaron el Estudio correlacional entre personalidad, inteligencia emocional y autoeficacia en profesorado de educación secundaria y bachillerato, Universidad de Alicante – España” (Perandones & Castejón, 2006).

Perandones y Castejón (2006). “En su investigación manifestaron que el estudio es de tipo correlacional, se contó con una muestra de 55 profesores de educación secundaria y bachillerato de diferentes colegios de Alicante, España”. “Los instrumentos utilizados fueron el inventario de inteligencia emocional de Baron y la escala de rasgos de Extremera y Fernández (TNMS 24)” (Perandones & Castejón, 2006). “Tuvieron como propósito describir el tipo de relación existente entre la inteligencia emocional y la autoeficacia docente en el profesorado de secundaria” (Perandones & Castejón, 2006). “Identificar las características de personalidad e inteligencia emocional del profesorado de secundaria y bachillerato que mayor relación tienen con la autoeficacia docente” (Perandones & Castejón, 2006).

Perandones & Castejón (2006):

Los resultados que encontraron les permitieron afirmar la existencia de relaciones entre factores de personalidad, inteligencia emocional y autoeficacia docente, con mayor peso de unos sobre otros y con diferente dirección, como se ha detallado en el apartado de resultados. Las diferentes variables referentes a la autoeficacia docente han mostrado relación con factores de inteligencia emocional y personalidad. También hemos visto relacionados factores de personalidad con dimensiones de inteligencia emocional.

Para Extremera y Fernández (2004), “en su estudio denominado El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas, Facultad de Psicología Universidad de Málaga - España”. “Los autores señalaron que en esta investigación descriptiva la importancia de desarrollar la inteligencia emocional en

el profesorado en una institución educativa de España” (Extremera & Fernández, 2005). “La muestra estuvo conformada por 60 docentes y se aplicó un test para determinar la inteligencia emocional en el grupo muestral. El instrumento utilizado fue la prueba de auto- informes MSCEIT-MEIS de Salovey y Mayer” (Extremera & Fernández, 2005).

“En la investigación se analiza información que demuestra que la inteligencia emocional es un conjunto de habilidades que el docente debería aprender por dos razones” (Extremera & Fernández, 2005):

- a) “Porque las aulas son el modelo de aprendizaje socio-emocional adulto de mayor impacto para los alumnos y” (Extremera & Fernández, 2005).
- b) “Porque la investigación está demostrando que unos adecuados niveles de inteligencia emocional ayudan a afrontar con mayor éxito los contratiempos cotidianos y el estrés laboral al que se enfrentan los profesores en el contexto educativo” (Extremera & Fernández, 2005).

Extremera y Fernández (2005). “Los resultados dan cuenta que los sujetos emocionalmente inteligentes, como norma general, poseen mejores niveles de ajuste psicológico y bienestar emocional, presentan una mayor calidad y cantidad de redes interpersonales y de apoyo social” (Extremera & Fernández, 2005), “son menos propensos a realizar comportamientos agresivos o violentos; pueden llegar a obtener un mayor rendimiento escolar al enfrentarse a las situaciones de estrés con mayor facilidad y consumen menor cantidad de sustancias adictivas (por ejemplo, tabaco, alcohol, etc.)” (Extremera & Fernández, 2005).

Según Pereira (2004), “en su estudio denominado la inteligencia emocional del líder como estrategia de cambio en las organizaciones, Universidad Rafael Bellos Chapín – Venezuela, se propuso analizar la influencia ejercida por la inteligencia emocional del líder como estrategia de cambio en las organizaciones”. “El instrumento aplicado fue la técnica de observación” (Pereira, 2001).

Para Pereira (2001), el propósito de la investigación:

Es analizar la influencia ejercida por la inteligencia emocional del líder como estrategia de cambio en las organizaciones, respondiendo de una manera coherente y precisa las interrogantes formuladas, ya que según lo señala Ryback: Poner a trabajar la inteligencia emocional, significa sacar a relucir los mejores talentos de nuestros ejecutivos y directivos, y quizás de todos los miembros de la organización, la inteligencia emocional es para un ejecutivo lo que el sonar es al barco, pues, le ayuda a evitar las áreas problemáticas que de otro modo no podrían ayudarle.

Sin embargo, Pereira (2001). “Que el concepto actual acerca de las capacidades o el intelecto de los seres humanos está experimentando una transformación, ha comenzado a dársele importancia a una forma de inteligencia que, sin duda”, “revolucionará a este nuevo milenio, se trata de una agudeza o un talento especial que reúne la inteligencia social y la inteligencia interpersonal” (Pereira, 2001).

Pereira (2001). “Los resultados obtenidos arrojaron que al analizar la matriz de la inteligencia emocional y sus competencias, se pudo apreciar que el utilizar adecuadamente algunas herramientas y hacer uso de los hábitos que aporta la inteligencia emocional”, “contribuye a desarrollar y a gestionar de una manera adecuada las emociones aprovechando la energía para lograr los objetivos propuestos” (Pereira, 2001), concluyendo que “desarrollar la inteligencia emocional tanto del líder como de sus colaboradores es el paso necesario que hay que dar para poder evolucionar hacia distintos modelos empresariales, donde se requiere de las personas un nivel mayor de conciencia, integridad y colaboración” (Pereira, 2001).

Por otro lado Salgado, Iglesias y Remeseiro (1996), en su tesis denominada Clima organizacional y satisfacción laboral, Departamento de Psicología Social y Básica Universidad de Santiago de Compostela La Coruña – España”,

“propusieron hacer una investigación sobre la existencia de diferencias en la relación entre clima y satisfacción en una PYME. La muestra se compuso de 17 empleados de una empresa comercializadora, el diseño fue descriptivo correlacional” (Salgado, Iglesias, & Remeseiro, 1996).

“Los instrumentos utilizados fueron: para clima organizacional, Work Environment Scale, (WES) de Moos entre 1974 – 1989, y para satisfacción laboral el Job Descriptive Index (J.D.I.) de Smith, Kendall y Hulin entre 1969” (Salgado, Iglesias & Remeseiro, 1996).

Esta investigación tenía como objetivo presentar los resultados de un estudio en el que se investigaba la satisfacción laboral y el clima organizacional en una pequeña empresa española que puede considerarse característica de la gran generalidad de empresas de España.

Los resultados muestran que son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción. Por último, se discuten las implicaciones de los resultados y se sugieren algunas cuestiones a investigar . (Salgado, Iglesias & Remeseiro, 1996)

Salgado, Iglesias y Remeseiro (1996). “Por lo que se refiere al clima organizacional, los empleados perciben que la dirección los apoya y les estimula a conseguir un trabajo en equipo y apoyarse entre sí”, “permitiéndoles al propio tiempo cierto grado de autonomía y auto organización y existiendo normas claras de actuación y admitiéndose nuevas propuestas” (Salgado, Iglesias & Remeseiro, 1996). “Con respecto a la satisfacción laboral, en términos generales los empleados se sienten satisfechos con los aspectos intrínsecos al puesto (las tareas, el mando y los compañeros)” (Salgado, Iglesias & Remeseiro, 1996), “pero se manifiestan algo insatisfechos con las recompensas extrínsecas, es decir, con las posibilidades de promoción que sienten escasas y con el salario que es su fuente de insatisfacción principal” (Salgado, Iglesias, & Remeseiro, 1996).

Matassini (2012), “en su estudio denominado Relación entre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en los docentes de la Institución Educativa Pública de la Perla, Callao con fines de optar el grado académico de Maestro de Educación Mención en Gestión Educativa, Lima-Perú”; “refirió que el estudio es descriptivo correlacional la muestra estuvo compuesta por 34 docentes de una institución educativa del distrito de La Perla de la Región Callao” (Matassini, 2012).

Los docentes son en su mayoría nombrados y tienen en promedio 10 años de permanencia en la institución, constituyendo una muestra disponible no probabilística. Se decidió trabajar con la totalidad de docentes para cumplir con los requerimientos de la muestra para investigaciones correlacionales . (Matassini, 2012)

Matassini (2012). “Los instrumentos utilizados fueron el Inventario Ice BarOn adaptado en el Perú por Nelly Ugarriza Chávez y Liz Pajares y la escala de medición del clima organizacional mide aspectos del clima organizacional referidos a siete puntos que son”: “motivación, comunicación, autorrealización, relaciones humanas, dirección, control, objetivos” (Matassini, 2012). “La muestra fue procesada con el programa estadístico SPSS versión 15.0 en español. El clima organizacional de una institución educativa de La Perla guarda una relación directa y positiva con la inteligencia emocional de los docentes que laboran en ella” (Matassini, 2012). “Al haberse hallado una correlación de 0.536 se evidencia esta relación que nos permite afirmar que a mayores niveles de inteligencia emocional en los docentes hay una percepción más favorable del clima organizacional”.

Matassini (2012), Coincidiendo con Salgado en su investigación en 1996, afirmamos que el tener una apreciación favorable del clima de una institución es importante porque este es un factor retro alimentativo”; “los miembros de una organización se hallarán mejor dispuestos y con mejor actitud hacia sus compañeros en tanto más cómodos se sientan y más agradables sea el ambiente, mejorando consecuentemente las relaciones interpersonales” (Matassini, 2012).

“A pesar que la muestra para la presente investigación está constituida por un cuerpo de docentes y no solo por directivos de la institución educativa, encontramos un punto de coincidencia con las conclusiones” de Pereira (2004), “que afirma que la inteligencia emocional de quienes lideran una institución educativa ejercen una destacada influencia sobre la consecución de los objetivos propuestos y el establecimiento de adecuados modelos organizacionales” (Matassini, 2012). “A todos los que alguna vez hemos formado parte de una institución educativa o de alguna empresa de cualquier índole nos consta el impacto que tienen las condiciones personales de quienes ejercen el liderazgo en el establecimiento de un adecuado clima organizacional” (Matassini, 2012). “Los resultados de la investigación nos permiten afirmar que existe una relación directa, positiva y medianamente significativa entre la inteligencia emocional de los docentes y el clima institucional que se establece al interior de la institución educativa” (Matassini, 2012), “como lo habían establecido las investigaciones de López y Malpica en 2008 y Jum-hun en 2007” (Matassini, 2012), por ello, “afirmamos que es necesario en las instituciones educativas atender al desarrollo y fortalecimiento de los niveles de desarrollo de la IE en los docentes a través de talleres de capacitación y vivenciales a fin de mejorar las relaciones en la organización puesto que esto redundará directamente en beneficio de los estudiantes y de toda la comunidad educativa” (Matassini, 2012).

Arredondo (2008), realizó la tesis sobre la Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital Félix Mayorca Soto con fines de optar el grado académico de Magister en Salud Ocupacional y Ambiental, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú”, “el autor concluyó que es un estudio observacional, correlacional y de corte transversal, en una población voluntaria conformada por 119 trabajadores; donde se encontró un nivel promedio de inteligencia emocional” (Arredondo, 2008). “Los instrumentos utilizados y validados para su uso en el Perú fueron El ICE de Bar-On, adaptados por Zoila Abanto, Leonardo Higuera y Jorge Cueto; y la Escala de Percepción del Clima organizacional de Litwin y Stringer, adaptado por Sonia Palma” (Arredondo, 2008). “Para obtener los promedios de la percepción del clima organizacional según el grupo ocupacional, se aplicó ANOVA y para determinar la correlación, se aplicó la

prueba de Spearman” (Arredondo, 2008). “El estudio demostró que no existe correlación directa entre inteligencia emocional y percepción del clima organizacional en el personal del hospital Félix Mayorca Soto” (Arredondo, 2008); sin embargo, “se encontró que el rasgo de personalidad del trabajador influye indirectamente en la percepción del clima organizacional; por lo que, esta última variable se convierte en un importante indicador del funcionamiento psicológico de los recursos humanos de una organización” (Arredondo, 2008). “Los resultados generales del estudio de percepción del clima organizacional, nos indican que el personal trabaja y se desarrolla sin mayores presiones; es un clima bueno pero no motivador que permita el desarrollo de la institución” (Arredondo, 2008).

Matassini (2012). “Bulnes en 2004, en su tesis denominada Percepción del clima social laboral y de la eficiencia personal en profesionales de la salud del sector público de la ciudad de Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Psicología- Perú” (Matassini, 2012); “refiere que el estudio es descriptivo, comparativo y correlacional, de carácter analítico en la cual trato de determinar la prevalencia y distribución de desgaste profesional en los profesionales de la salud” (Matassini, 2012). “La muestra estuvo conformada por 93 profesionales de la salud de centro hospitalarios públicos entre médicos, enfermeras, obstetras, psicólogos, trabajadores sociales y tecnólogos médicos” (Matassini, 2012). “Para la evaluación de las variables se utilizaron la escala de clima social laboral elaborado por Rudolf Moss y Bernice Moss y el inventario de Burnout elaborado por Cristina Maslach y Susan Jackson” (Matassini, 2012). “El objetivo de la investigación es precisar la interacción entre la percepción del clima social laboral y la percepción de la eficiencia personal en los profesionales de la salud, como factores desencadenantes del estrés laboral” (Matassini, 2012), “lo que a su vez repercute en la calidad de atención a los pacientes. Estudios epidemiológicos han demostrado que existe una relación entre salud y trabajo” (Matassini, 2012), “donde se considera que los factores laborales pueden causar o agravar problemas de salud o por el contrario, pueden también favorecer la salud de los trabajadores, en este sentido” (Matassini, 2012), “consideramos que en los centros hospitalarios en la medida que constituyen organizaciones laborales, también se evidencia esta relación entre salud y trabajo” (Matassini, 2012).

Matassini (2012). “Los resultados al estudiar las correlaciones de las variables percepción del clima social laboral y percepción de la eficiencia personal, medidas por la escala del clima social laboral y la prueba de stress laboral”, respectivamente, se pudo observar que no existe una correlación significativa entre ambas variables. Tales resultados pueden ser interpretados en el sentido de tratarse de dos variables autónomas” (Matassini, 2012). “Sin embargo, al interior de cada escala si se observan correlaciones significativas, como es obvio se encuentran relacionadas con la construcción y estructuración de las mismas pruebas” (Matassini, 2012). “En conclusión no existe una correlación significativa en las escalas de stress laboral y la escala de clima social laboral en la muestra estudiada, ni se observan diferencias significativas en ambas variables en función al género” (Matassini, 2012).

Matassini (2012). También menciona que “García y Lezama en el 2002 en su tesis denominada Relación entre inteligencia emocional y clima social laboral en docentes de colegios nacionales del distrito de Trujillo, Universidad César Vallejo, tesis para optar el Título de Licenciado en Psicología – Perú”. “Manifestaron lo siguiente que el tipo de investigación es descriptiva correlacional, la muestra fueron de 150 profesores. Se aplicaron dos instrumentos el inventario de Inteligencia Emocional de Baron y la Escala de Clima Social en el trabajo de WES al grupo muestral” (Matassini, 2012). “Los resultados de la investigación dan cuenta que el componente Adaptabilidad de la Inteligencia Emocional con respecto a la dimensión de Relaciones del Clima Social Laboral es altamente significativa” (Matassini, 2012); “los componentes de Adaptabilidad y Manejo del Estrés de la Inteligencia Emocional con la dimensión de Autorrealización del clima social laboral se encuentran altamente correlacionados” (Matassini, 2012); “los componentes: Intrapersonal, Interpersonal, Manejo del Estrés y Estado de Ánimo se relacionan de manera positiva débil con la dimensión de relaciones; se halló una correlación negativa débil entre los componentes Intrapersonal e Interpersonal con la dimensión de Estabilidad/Cambio” (Matassini, 2012).



Matassini (2012). Menciona que:

En general, las correlaciones entre Inteligencia Emocional y Clima Social Laboral son leves y moderadas a excepción de Adaptabilidad y Manejo del Estrés que es altamente significativo con la dimensión de Relación y Autorrealización del Clima Social Laboral. Los docentes de los colegios nacionales de Trujillo, revelan una capacidad emocional adecuada con tendencias a una buena Inteligencia Emocional. Finalmente en cuanto al Clima Social Laboral de los docentes se aprecia que, en general, el grupo percibe su clima laboral de manera satisfactoria.

Ugarriza (2001), “en su tesis denominada La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de Baron en una muestra de Lima Metropolitana, señaló que el estudio fue de tipo descriptivo comparativo”, “se aplicó a una muestra representativa de 1996 sujetos de Lima Metropolitana, varones y mujeres, de 15 años y más” (Ugarriza, 2001). “El instrumento utilizado fue la evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario del cociente emocional de Baron (I-CE) con el propósito de determinar las características emocionales de varones y mujeres de la ciudad de Lima” (Ugarriza, 2001).

Ugarriza (2001). “Los resultados dan cuenta que los varones tienen mejor auto concepto de sí mismo, solucionan mejor los problemas, denotan mayor tolerancia al estrés y mejor control de los impulsos”; “de allí que tengan una concepción más grata de la vida y mayor optimismo. En cambio, las mujeres obtienen mayores logros en sus relaciones interpersonales, mejor empatía y mayor responsabilidad social” (Ugarriza, 2001).

Los puntajes en inteligencia emocional se incrementan con la edad a partir de los 25 años, disminuyendo ligeramente a los 55 años. Este hallazgo corrobora lo encontrado por Baron en 1997, en el sentido que la inteligencia cognitiva permanece estable a partir de los 17 años y más, mientras que la

inteligencia emocional se modifica, con tendencia a mejorar con el paso de los años . (Ugarriza, 2001).

Palma (2000), realizó la tesis denominada “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. En el presente trabajo estudio la motivación y el clima organizacional en trabajadores de instituciones universitarias”. “La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú” (Palma, 2000).

Palma (2000). “Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwin. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostrados. Los datos fueron procesados por el programa del SPSS”. “Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicio” (Palma, 2000); no así, sin embargo, “en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional” (Palma, 2000).

## **CAPITULO II**

### **BASE TEÓRICA**

## **Base Teórica**

### ***2.1. Clima Organizacional***

#### **2.1.1. Concepto**

(Chiavenato, 2000), nos define que el “clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes”

Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión; en algunos casos puede transformarse en incomodidad, agresividad e insubordinación . (Matassini, 2012)

“Dessler en 1993, considera que las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo” (Matassini, 2012).

“Gibson en 1984, manifiesta que es un compendio de las percepciones de las variables estructurales y de proceso que se dan en una organización” (Matassini, 2012).

Brunet en 2004, lo define desde tres puntos de vista, estos son:

- “La medida múltiple de atributos organizacionales, considera al clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación

económica), éstas son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización” (Matassini, 2012).

- “La medida perceptiva de los atributos individuales” (Matassini, 2012).
- “La medida perceptiva de los atributos organizacionales” (Matassini, 2012).

“Davis y Newstrom en el 1999, el ambiente humano donde los empleados de una compañía realizan su trabajo, este ambiente puede ser un departamento, una sucursal o una organización completa” (Matassini, 2012).

“Goncalves en el 2002, refiere que es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización” (Matassini, 2012).

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito”. (Matassini, 2012)

Hall en el 1996, manifiesta que la “percepción global de los individuos sobre su medio ambiente organizacional, es una variable interviniente de la interacción del individuo y el medio ambiente organizacional, que tiene su origen en las expresiones actuales y proveerá posteriormente un comportamiento determinado” (Matassini, 2012).

“Taguiri, refiere que debe referirse a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como la experimentan las personas que forman parte de ellas” (Matassini, 2012).

“Furhreham en el 2001, considera al espectador de clima como un miembro de la organización y como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (Matassini, 2012).

Matassini (2012). “El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes”, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo” (Matassini, 2012), “o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran” (Matassini, 2012).

“Rodríguez en el 2005, refiere que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas” (Matassini, 2012).

Las variables son:

- “Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc” (Matassini, 2012).
- “Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc” (Matassini, 2012).
- “Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- “Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc” (Matassini, 2012).

- “Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc” (Matassini, 2012).
- “Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma” (Matassini, 2012).

Payne y Pugh, manifiestan que “El clima describe los procesos comportamentales característicos de un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros” (Matassini, 2012).

Guillén y Guil en el 2000, refieren que es “Una realidad imprescindible en el mundo de la organización, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambientes. Concretamente, es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (Matassini, 2012).

Finalmente, podemos concluir que el concepto de clima organizacional enfocado desde las perspectivas de los diferentes autores se refiere a las percepciones compartidas por los integrantes de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que se dan a diario, y los diferentes reglamentos formales que afectan al trabajo realizado . (Matassini, 2012)

### **2.1.2. Enfoques Del Clima Organizacional.**

Según Gómez (2001), para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques:

A. Como un factor organizacional puramente objetivo, determina el clima desde un enfoque estructural. “Este planteamiento de Forehand y Gilmer, propone que las características de la organización determinaban la formación del clima, el cual existiría independientemente de las percepciones que tuvieran sus integrantes” (Matassini, 2012).

B. Desde un punto de vista puramente subjetivo, también denominado enfoque perceptual, fenomenológico o bien predominio de los factores individuales” (Matassini, 2012).

“Según Dessler en 1993), fue propuesto por Halpin y Crofts en 1963, quienes estudiaron el clima en una escuela pública. Los defensores de este punto de vista señalan que el origen del clima estaría en el individuo, por lo que las características del individuo determinarían la formación del clima” (Matassini, 2012).

Así pues, el clima es considerado como un atributo del individuo, y se subraya su carácter subjetivo; naturalmente en este enfoque la unidad de análisis es el individuo. Este enfoque pone énfasis en las percepciones que el individuo tiene de su entorno, en relación con la satisfacción de sus necesidades sociales y el logro de sus tareas laborales; siendo los factores individuales los que determinan estas percepciones . (Matassini, 2012)

“El individuo percibe su entorno y reelabora la información dotándola de significado para hacerla comprensible”. (Matassini, 2012)

C) Desde un enfoque o esquema integrador. “Los representantes del enfoque de síntesis, llamado también enfoque interactivo, son Litwin y Stringer (1968), quienes ven el clima organizacional desde el punto de vista tanto estructural como subjetivo” (Matassini, 2012).

“Éste es el enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima y como ya se mencionó, surge como una síntesis de los dos enfoques anteriormente expuestos, defendiendo que tanto las características de la organización como las



características del individuo constituyen una determinante del clima” (Matassini, 2012).

En otras palabras, los representantes de este enfoque quieren destacar que el clima organizacional abarca no solamente las percepciones que los miembros de una organización puedan tener hacia ella, sino también la opinión que los mismos comparten en relación a la autonomía, estructura, consideración, recompensas, apoyo, cordialidad y apertura que reinan dentro de la organización para la cual trabajan” (Matassini, 2012).

“Los individuos, al mismo tiempo que interactúan, comparten entre ellos significados de las situaciones, experiencias y percepciones de los entornos donde se desenvuelven y desarrollan. Dichos intercambios son los que explican que en una misma organización existan climas diferentes” (Matassini, 2012).

“La base del enfoque de síntesis, también llamado interaccionista, es que las interacciones de los individuos en respuesta a su situación crea un acuerdo, consenso, que es la fuente de las percepciones de clima organizacional” (Matassini, 2012).

“Goncalves en el 2002, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (Matassini, 2012).

Según Matassini (2012). “La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores”. Así mismo, “lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización” (Matassini, 2012).

Matassini (2012). “Por esta razón es que la presente investigación se basa en el enfoque integrador de Litwin y Stringer ya que mediante la aplicación de un cuestionario simple compuesto por 21 ítems en los cuales se mide 7 dimensiones como son”: “Motivación, Comunicación, Auto realización, Relaciones Humanas, Dirección, Control y Objetivos; se puede obtener una visión global, clara y real de las percepciones y sentimientos asociados a las condiciones del clima organizacional de la institución” (Matassini, 2012).

### **2.1.3. Características Del Clima Organizacional.**

Rodríguez (2005) menciona como características del clima organizacional las siguientes:

- A. **Ambiente físico.** Espacio físico, condiciones de ruido, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- B. **Variables estructurales.** Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- C. **Ambiente social.** Compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- D. **Variables personales.** Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- E. **Variables propias del comportamiento organizacional.** Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés, etc.

### **2.1.4. Teoría Del Clima Organizacional De Litwin Y Stringer.**

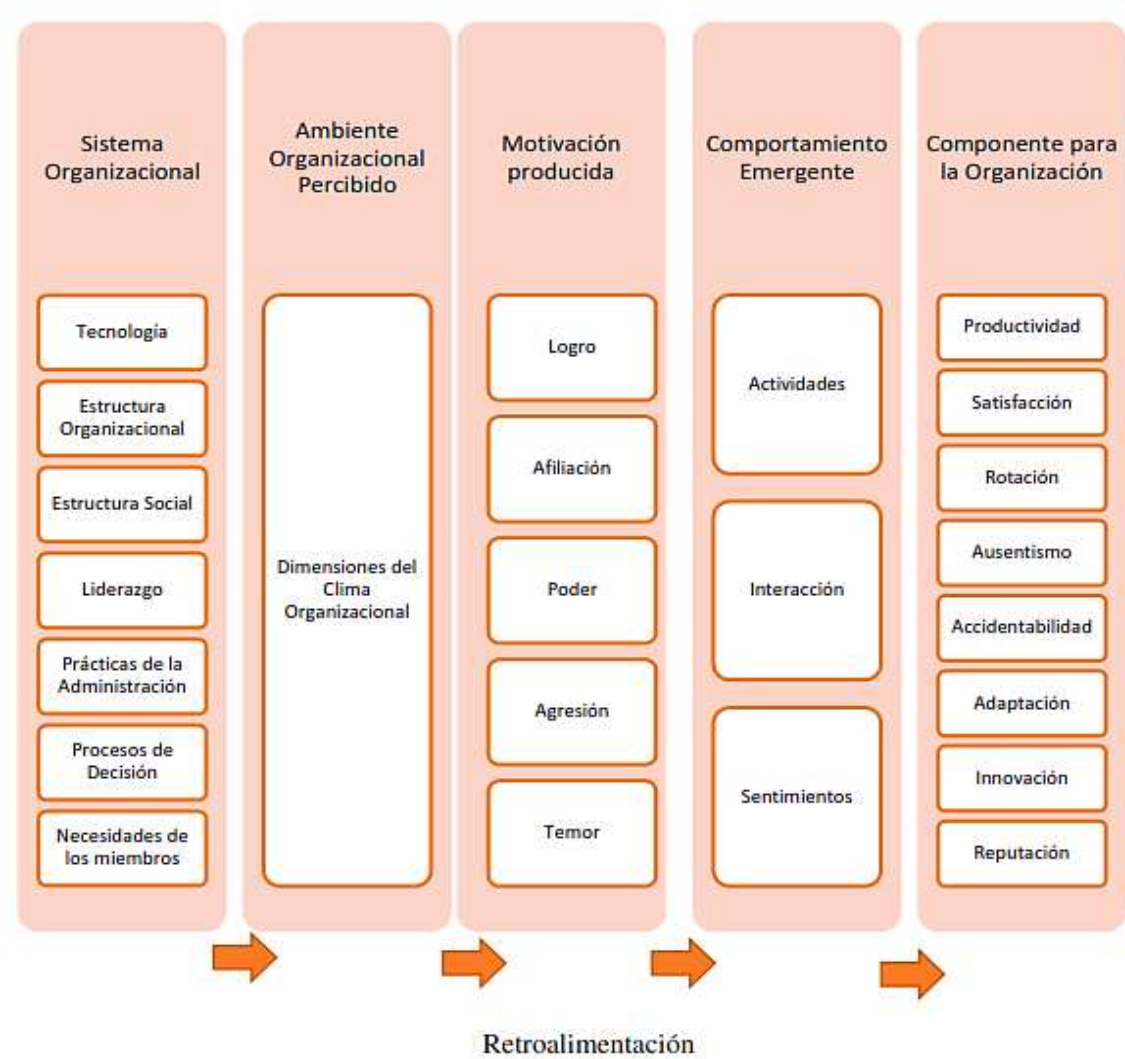
Para Arredondo (2008). “Proponen un esquema de clima organizacional que se ajusta en gran medida a los elementos que tienen en común las distintas definiciones de los investigadores mencionados”. “Además, consideran a la

motivación como una consecuencia del clima organizacional que a su vez repercute en el comportamiento humano” (Arredondo, 2008).

“Para medir el clima organizacional, ellos han elaborado un cuestionario especial que luego fue perfeccionado para su administración y adaptación en los estudios que realizaron sobre clima organizacional” (Arredondo, 2008).

Para Matassini (2012). “La percepción y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc)”. “Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc)” (Matassini, 2012). “Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc). En base a lo anterior, los autores de esta teoría proponen el siguiente esquema del clima organizacional” (Matassini, 2012).

FIGURA 1. Esquema del clima organizacional según Litwin y Stringer



Podemos concluir según lo investigado en la teoría de Litwin y Stringer que evaluando el clima organizacional estamos midiendo como es percibida la organización. El clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de estas y por ende sobre su comportamiento. Este comportamiento da como resultado algunas consecuencias para la organización como por ejemplo productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

### **2.1.5. Componentes Del Clima Organizacional.**

El clima organizacional es un resumen de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y del comportamiento de los empleados.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretan según sus percepciones, reviste una importancia particular. Las características propias y autónomas de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima.

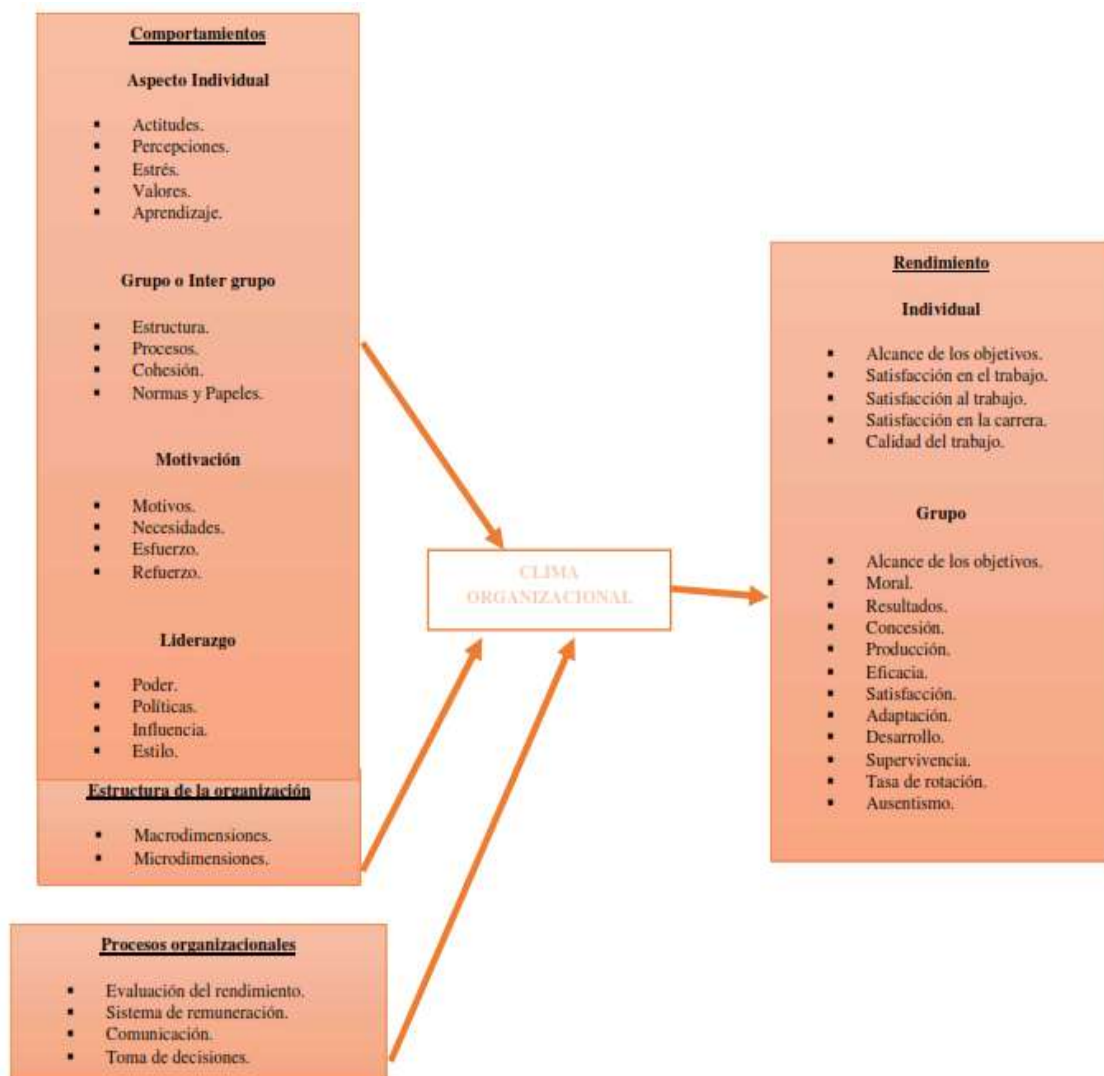
Para Matassini (2012), El Clima Organizacional:

Es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización.

“Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa

cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja” (Matassini, 2012).

Según Matassini (2012). “El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización”. “En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será” (Matassini, 2012).



**FIGURA 2. Componentes y Resultados del Clima Organizacional**

### **2.1.6. Dimensiones Y Medida Del Clima Organizacional**

Para Matassini (2012). “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos”. “Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones” (Matassini, 2012).

Matassini (2012). “Existe una gran variedad de instrumentos de medida que le permitan evaluar el clima de la organización. Los cuestionarios se refieren en primer término a la disposición de los componentes o de los factores que forman el clima organizacional”, y, “en segundo término, el examen de las características de los cuestionarios *así* como las principales dimensiones que se estudian generalmente” (Matassini, 2012).

Matassini (2012). “El cuestionario construido en 1968 por Litwin y Stringer, en base a su teoría, mide las percepciones del clima organizacional a partir de nueve dimensiones”:

#### **2.1.6.1. La dimensión motivación.**

“Disposición de ejercer altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas de la organización, está condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas de las necesidades del individuo” (Matassini, 2012).

Matassini (2012). “Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas”. “Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos

momentáneamente” (Matassini, 2012). “Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el de los demás” (Matassini, 2012). “De acuerdo a Peiro y Prieto en 1996, se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo” (Matassini, 2012). “Por ello, se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores” (Matassini, 2012).

#### **2.1.6.2. La dimensión comunicación.**

Se refiere a la transferencia y comprensión del significado, nos interesa su dirección, su fluidez y las posibles trabas o barreras que la pueden afectar. (Robbins y Coutler).

**Comunicación organizacional.** “Se da naturalmente en toda organización cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación puede contribuir a optimizar beneficios y recursos, lo que convierte a la comunicación en un proceso estratégico” (Matassini, 2012).

“La función final que la comunicación desarrolla en su rol de facilitadora para la toma de decisiones ya que proporciona la información que los miembros de la organización necesitan para identificar y evaluar opciones propuestas por sus miembros” (Matassini, 2012).

Matassini (2012). “Es primordial conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. Katz y Kahn en 1990, plantean que el



diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones”:

**Comunicación descendente.** Matassini (2012). “Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado y son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo”, “explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir” (Matassini, 2012).

**Comunicación ascendente.** “Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas” (Matassini, 2012).

**Comunicación horizontal.** “Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización” (Matassini, 2012).

**Comunicación diagonal.** “Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación” (Matassini, 2012).

### 2.1.6.3. La dimensión autorrealización.

Se refiere al impulso de realizar plenamente las propias potencialidades.

Maslow en 1968, es la realización de las potencialidades de la persona, llegar a ser plenamente humano, llegar a ser todo lo que la persona puede ser; contempla el logro de una identidad e individualidad plena" (Matassini, 2012).

"Para Maslow es el desarrollo de la personalidad, que libera a la persona de los problemas deficitarios de la juventud y de los problemas neuróticos de la vida, lo que permite enfrentarse con los problemas reales de la vida" (Matassini, 2012).

Según Maslow, la creatividad de la autorrealización, por un lado, acentúa la personalidad por delante de sus consecuciones y por otro lado, alcanza todos los aspectos de la vida, independientemente de los problemas" (Matassini, 2012).

**Relaciones humanas:** "Se refiere al grado de relaciones de los individuos de los grupos, implica grado de confianza y respeto" (Matassini, 2012).

"(Chiavenato, 2000), es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades personales"

En sentido general, el término Relaciones Humanas en su sentido más amplio abarca todo tipo de interacción entre la gente, sus conflictos, esfuerzos cooperativos y relaciones grupales. El término Relaciones Humanas se aplica a la interacción de las personas en todos los tipos de

empresas y permiten aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz y considerando las diferencias individuales, disminuyen los conflictos usando el entendimiento y respeto de las diferencias y puntos de vistas de los otros reduciendo las divergencias y conflictos. Crean un ambiente armonioso con la comunicación, generando relaciones satisfactorias que permiten a cada individuo lograr la satisfacción de sus necesidades y alcanzar la realización y la felicidad.

Factores negativos que impiden las relaciones humanas según Davis y Newstrom (1996) son:

No controlar las Emociones Desagradables; Es cuando mostramos mal humor, odio etc.

- Agresión; “Cuando atacamos u ofendemos con palabras, gestos o actitudes. La agresión es una manifestación de la frustración” (Matassini, 2012).
- Fijación; “Negarse a aceptar los cambios, permaneciendo atados al pasado” (Matassini, 2012).
- Terquedad; “Negarse a aceptar las opiniones ajenas y no a aceptar las equivocaciones en nuestro juicio o ideas” (Matassini, 2012).
- Represión; “Negarse a comunicarse con los demás, aceptar opiniones y consejos” (Matassini, 2012).
- Aislamiento; “Apartarse o rechazar el trato con los demás por cualquier causa” (Matassini, 2012).
- Fantasías; “Considerar que las ilusiones se realizarán solamente a través de medios mágicos, sin esfuerzo de parte nuestra y sin contar con la colaboración de los demás” (Matassini, 2012).
- Sentimiento de Superioridad o Inferioridad; “Sentirse mejor que los demás en cualquier aspecto o infravalorarse, sintiéndose inferior a los demás a causas de defectos o carencias reales o imaginarias” (Matassini, 2012).

Como seres sociales que somos, estamos destinados a vivir rodeados de personas, y por tanto las relaciones humanas constituyen un aspecto central de nuestra existencia. Tanto así que el 90% de nuestras actividades implican la participación de otra gente, el trato social . (Matassini, 2012)

“De hecho, se aprende a tratar a la gente con la experiencia, por ensayo y error, o fijándose en otros que sirven de modelos; pero las habilidades sociales también pueden aprenderse estudiando principios y reglas que optimizan las interacciones para lograr una mayor eficacia y sensación de bienestar” (Matassini, 2012).

#### **2.1.6.4. Dimensión dirección.**

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa. La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos son el aspecto interpersonal de la administración. El líder debe ser una persona motivadora, curiosa, enérgica y debe reunir todas las energías y recursos para superar cualquier barrera que le impida alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, debe tener la habilidad para que sus subordinados cumplan adecuadamente sus funciones, realizando las órdenes que se emitan.

El líder de la empresa debe emplear la dirección para identificar las aptitudes y motivaciones del personal y así brindar incentivos adecuados.

#### **2.1.6.5. Dimensión control.**

Según Matassini (2012). “Implica el conjunto de reglas, estatutos, parámetros y todo tipo de instrumentos destinados al control o la supervisión del personal”.

“El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”. (Chiavenato, 2000).

Según Matassini (2012). “Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo”. “Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control” (Matassini, 2012). “Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo” (Matassini, 2012).

#### **2.1.6.6. Dimensión objetivos.**

“Se refiere a las metas de la organización, sus mecanismos de alcance, las estrategias para su cumplimiento, los medios y la estructura de formación, la aceptación y su desarrollo” (Matassini, 2012).

Para Matassini (2012). “Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta”. “Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo, el hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos” (Matassini, 2012). “De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales” (Matassini, 2012).

Según Matassini (2012). “Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar. Evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados”, “se puedan tomar decisiones acerca de qué medidas debe ser necesarias tomar. La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema” (Matassini, 2012).

Matassini (2012), señala que:

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

## ***2.2. Inteligencia Emocional***

### **2.2.1. Concepto.**

La Inteligencia Emocional se entiende como un conjunto de habilidades que implican emociones. Varios autores han señalado diferentes definiciones de Inteligencia Emocional:

Goleman (1995), “refiere que implica conocer las propias emociones, manejarlas, motivarse a uno mismo, reconocer emociones en otros y manejar las relaciones con los demás”. “El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos” (Goleman, 1995).

Esto nos diría que la inteligencia emocional engloba un conjunto de habilidades como la conciencia de sí mismo, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales” (Goleman, 1995).

Para Mayer y Salovey (1997). Se refiere a “la habilidad para reconocer el significado de las emociones y sus relaciones, y para razonar y resolver problemas en base a ello. También incluye emplear las emociones para realizar actividades cognitivas”.

Bar-On (2000). “Conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la habilidad propia de tener éxito al afrontar las demandas y presiones del medio ambiente”.

Por esta razón las personas con una alta inteligencia emocional no necesariamente tienen menos emociones negativas, sino que, cuando aparecen, saben manejarlas mejor. Tienen también una mayor capacidad para identificarlas y saber qué es exactamente lo que están sintiendo y también una alta capacidad para identificar qué sienten los demás. Al identificar y entender mejor las emociones, son capaces de utilizarlas para relacionarse mejor con los demás.

De esta manera las personas con más éxito en sus vidas son aquellas que tienen una inteligencia emocional más alta, más no por el contrario las que tienen un CI más alto. Esto es debido a que las emociones, cuando no se manejan correctamente, pueden acabar destrozando la vida de una persona, impedirle tener relaciones satisfactorias, limitar su progreso en el trabajo de esta manera la inteligencia emocional nos sirve para:

- Triunfar en todas aquellas áreas de la vida que implican relacionarse con los demás y favorece el mantenimiento de relaciones más satisfactorias.
- Mantener una mejor salud al ser capaces de manejar mejor el estrés y las emociones negativas como ansiedad, sin dejar que les afecten en exceso o durante demasiado tiempo.
- A relacionarse mejor con los demás. Las personas con una alta inteligencia emocional son más capaces de expresar lo que sienten a los demás y entender lo que sienten los otros. Esto les permite comunicarse de manera más efectiva y crear relaciones más profundas, tanto en la vida personal como profesional.

### **2.2.2. Modelos Sobre Inteligencia Emocional.**

Según Arredondo (2008). “En los últimos años, los teóricos han elaborado modelos distintos de inteligencia emocional”

En términos generales, “Mayer plantea dos modelos de IE: Modelos mixtos y modelos basados en las habilidades. Al analizar la perspectiva que ubica la estructura de la IE como una teoría de inteligencia, Mayer y Salovey. Realiza una distinción entre los dos modelos” (Arredondo, 2008).

#### **2.2.2.1. Modelos mixtos.**

Bar-On (2008). “Se caracterizan por integrar diversas características de la personalidad, están representados por Bar-On y Goleman”.



Para Bar-On (2000). “Hizo una amplia revisión de la literatura psicológica sobre características de personalidad que parecían relacionarse con el éxito”, identificando cinco áreas importantes: Habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general” (Arredondo, 2000). “Se fundamenta en las competencias, las cuales intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente, por lo tanto, la inteligencia emocional y la inteligencia social” (Arredondo, 2008), “son consideradas como un conjunto de factores de interrelaciones emocionales, personales y sociales que influyen en la habilidad general para adaptarse de manera activa a las presiones y demandas del ambiente” (Arredondo, 2008).

Bar-On (2008), menciona que “Bar-On dividió las capacidades emocionales en dos tipos principales”:

Para Bar-On (2000) “Las capacidades básicas (corefactors), que son esenciales para la existencia de la inteligencia Emocional “La auto evaluación, la autoconciencia emocional, la asertividad, la empatía, las relaciones sociales, el afrontamiento de presiones, el control de impulsos, el examen de realidad, la flexibilidad y la solución de problemas” (Bar-On, 2000).

“Las capacidades facilitadoras (facilitators factor), que son el optimismo, la autorrealización, la alegría, la independencia emocional y la responsabilidad social (Bar-On, 2000).

Arredondo, (2008), coemta que:

Cada uno de estos elementos se encuentran interrelacionados entre sí, por ejemplo, la asertividad depende de la auto seguridad; mientras que la solución de problemas depende del optimismo, del afrontamiento de las presiones y de la flexibilidad, tal como se describe en él.

**Goleman (1995)**, estructura un modelo que está compuesto por cinco grandes áreas:

Para Goleman (1995). “Entendimiento de nuestras emociones, manejo de emociones, auto motivación, reconocimiento de las emociones en otros, y manejo de las emociones”. “Concibe las competencias emocionales como rasgos de personalidad; sin embargo, también pueden ser consideradas componentes de la IE, sobre todo aquellas que involucran la habilidad para relacionarse positivamente con los demás” (Goleman, 1995).

Goleman (1995), nos habla sobre este modelo:

Este modelo formula la IE en términos de una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. Por ello esta perspectiva, es considerada como una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos.

#### **2.2.2.2. Modelos de habilidades.**

Para Arredondo (2008). “Denominada también modelo de cuatro fases de inteligencia emocional corresponden a Mayer y Salovey; ellos definen a la Inteligencia Emocional, como una habilidad para reconocer los significados emocionales, razonar y resolver los problemas”. ·Mayer y Salovey , conciben a la IE como una habilidad mental: habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento, la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional” (Arredondo, 2008), y “la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual; definen también como. La capacidad para procesar información

con exactitud y eficacia, incluyéndose la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones” (Arredondo, 2008).

“Este modelo está compuesto de cuatro etapas de capacidades emocionales, cada una de las cuales se construye sobre la base de las habilidades logradas en la fase anterior” (Arredondo, 2008).

### **2.2.3. Componentes De La Inteligencia Emocional**

**Según Goleman (1995)**, “manifiesta que, para lograr que nuestras emociones estén a favor de nosotros y que guíen nuestro comportamiento con el fin de alcanzar mejores resultados, es que se deben desarrollar en cinco áreas habilidades fundamentales que sus componentes:

#### **2.2.3.1. Conocer las propias emociones.**

“La conciencia de uno mismo. El reconocer un sentimiento mientras ocurre, es la clave de la inteligencia emocional” (Lactoyo, 2012).

Para Lactoyo (2012). “Una mayor certidumbre con respecto a nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales, la falta de esta habilidad nos deja a merced de nuestras emociones. En el proceso de autoconocimiento o autoexploración, es importante tener en cuenta”:

- “Que es la valoración y no el comportamiento del otro lo que causa nuestra reacción” (Lactoyo, 2012).
- “Ser muy conscientes de que nuestra valoración es sólo nuestra” (Lactoyo, 2012).
- “Aceptar que las valoraciones están sujetas a cambio” (Lactoyo, 2012).

### **2.2.3.2. Manejar las emociones.**

Lactoyo (2012). “Se basa en la capacidad anterior. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas, se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida”, “a diferencia de aquellas que poseen un menor control y que, por ende, caen constantemente en estados de inseguridad” (Lactoyo, 2012).

Lactoyo (2012). “Cuando deseamos orientar nuestro esfuerzo en la solución de un problema que se nos plantea, necesitamos tomar el mando de nuestros pensamientos y emociones, por ello resulta relevante considerar:

- “El problema real no es quién está involucrado. El problema real es cómo respondemos” (Lactoyo, 2012).
- “El problema real no es que nos moleste el problema. El problema real es cómo me siento” (Lactoyo, 2012).
- “El problema real no es cómo ha ocurrido. El problema real es cuándo lo tratamos de resolver” (Lactoyo, 2012).
- “Manejar o controlar nuestras emociones no significa ahogarlas o reprimirlas” (Lactoyo, 2012).

### **2.2.3.3. Automotivación.**

Para Lactoyo (2012). “Es dirigir las emociones para conseguir un objetivo que permita mantener los esfuerzos, actuar en forma más creativa y desarrollar, por consiguiente, una mayor productividad y eficacia. El uso productivo de nuestras emociones puede responder a las siguientes condiciones”:

- “Sintonía de pensamientos e interpretaciones” (Lactoyo, 2012).
- “Uso de frases motivadoras y diálogos internos constructivos” (Lactoyo, 2012).

- “Sentido del humor” (Lactoyo, 2012).
- “Relajación” (Lactoyo, 2012).
- “Actividad física” (Lactoyo, 2012).
- “Uso de técnicas de resolución de problemas” (Lactoyo, 2012).
- “Apoyo en nuestro equipo de personas-soporte” (Lactoyo, 2012).
- “Reapreciación de metas y establecimiento de otras nuevas” (Lactoyo, 2012).

#### 2.2.3.4. Empatía.

Según Lactoyo (2012). “La capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan, es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales. Dentro de este marco de relaciones interpersonales, algunos indicadores que deben considerarse son”:

- **Auto apertura:** “es no hablar desde lo absoluto, sino desde la interpretación que nosotros damos a nuestros datos, siendo sensibles a los sentimientos del otro y cuidando mucho el lenguaje corporal” (Lactoyo, 2012).
- **Asertividad:** Lactoyo (2012), “en gestión de la Inteligencia Emocional, a la asertividad le damos una acepción especial, basada en la habilidad de mantener nuestros derechos, opiniones, creencias y deseos”, “respetando al mismo tiempo las del otro, lo que contrasta con la agresividad, que no las tiene en cuenta, o la pasividad, que ignora las propias” (Lactoyo, 2012).
- **Escucha activa:** Lactoyo (2012), “en la escucha activa hemos de poner énfasis en activar nuestros filtros de recepción, sintetizar las declaraciones del otro”, “usar frases de dinamización, dar noticia de que somos conscientes de los sentimientos del otro y usar

apropiadamente las pistas no verbales de quien se nos da” (Lactoyo, 2012).

#### **2.2.3.5. Manejar las relaciones.**

Lactoyo (2012), “Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás y de producir sentimientos en los demás: determinar la capacidad de liderazgo, de popularidad, de eficiencia en las relaciones interpersonales. Para ello resulta útil considerar lo siguiente”:

- “Separar las personas de los temas” (Lactoyo, 2012).
- “Enfocarse en intereses y no en posiciones” (Lactoyo, 2012).
- “Establecer metas precisas de la negociación” (Lactoyo, 2012).
- “Trabajar juntos para crear opciones que favorezcan a ambas partes” (Lactoyo, 2012).

### ***2.3. Programa De Inteligencia Emocional***

#### **2.3.1. Concepto.**

Conjunto de acciones que tienden a considerar fundamentalmente con precisión de los objetivos que se quiere alcanzar; dichas acciones deben estar orientadas a desarrollar la inteligencia emocional; de esta manera se busca promover la capacidad de motivarnos nosotros mismos, perseverar ante frustraciones, atribuir adecuadamente éxitos y fracasos, anticipar consecuencias del comportamiento, reaccionar con eficacia ante situaciones novedosas, controlar impulsos, solucionar problemas, esperar para alcanzar premios, regular estados de ánimo, empatizar, establecer y mantener amistades, confiar en los demás y asumir compromisos.

### **2.3.2. Descripción Del Programa De Inteligencia Emocional A Aplicar.**

#### **A) DATOS INFORMATIVOS:**

**Ámbito de intervención:** Centro de Salud Magna Vallejo

**Lugar:** Localidad de Cajamarca

**Responsable:** Un psicólogo

**Destinatario:** 39 integrantes del Centro de Salud Magna Vallejo

**Temporalización:**

**B) DENOMINACION DEL PROGRAMA:** “Programa de Inteligencia Emocional para fortalecer el clima organizacional en el centro de Salud Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.”

**C) PRESENTACIÓN:** El presente programa está dirigido a todo el personal del centro de Salud Magna Vallejo de la Localidad de Cajamarca; con el objetivo de fortalecer el clima organizacional.

**D) FUNDAMENTACIÓN:** El siguiente programa sobre Inteligencia Emocional busca fortalecer el clima organizacional del Centro de Salud Magna Vallejo de la Localidad de Cajamarca, por que encontramos que en esta institución se presentan problemas relacionados a un mal clima organizacional, expresados en malas relaciones interpersonales. Para tal fin se han considerado como eje central del programa sobre inteligencia emocional, los siguientes criterios; conocimiento de las propias emociones, manejo de las emociones, la automotivación, empatía, relaciones interpersonales, personalidad del trabajador, clima de la organización, nivel de comportamiento, cultura organizacional y la motivación.

## **E) OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN.**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Proponer adecuadamente el programa de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional del centro de salud de Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Desarrollar una apreciación y dar nombre a las propias emociones.
- Manejar las emociones y darse cuenta de lo que hay detrás de cada sentimiento.
- Clasificar las emociones para el desarrollo del individuo y prestar atención para la automotivación, la creatividad y el dominio.
- Escuchar con concentración, comprender pensamientos y sentimientos no expresados verbalmente haciendo en forma analítica.
- Tener la capacidad de reflexionar sobre las ventajas de los conflictos para el crecimiento de los individuos, así como crear y cultivar las relaciones.



## F) CONTENIDOS DEL PROGRAMA.

<b>Para el criterio I.-</b> conocimiento de las propias emociones.	Diagnosticar el nivel de	-Pre test.  -Guía de capacitación.
<b>Para el criterio II.-</b> como	Aplicar estrategias como	-Pre test.
<b>Para el criterio III.-</b> para la	Aplicar las estrategias de	-Pre test. -Guía de capacitación.
<b>Para el criterio IV.-</b> La	Aplicar estrategias sobre la	-Guía de observación.  -Guía de capacitación.
<b>Para el criterio V.-</b> La	Aplicar estrategias para	-Guía de observación.  -Guía de capacitación
<b>Para el criterio VI .-</b> El clima	Aplicar estrategias para	-Guía de observación.  -Guía de capacitación
<b>Para el criterio VII.-</b> El	Aplicar estrategias para	-Guía de observación.  -Guía de capacitación
<b>Para el criterio VIII.-</b> La	Aplicar estrategias para	-Guía de observación.  -Guía de capacitación

## G) FASES DEL PROGRAMA:

**FASE 1. AUTOCONOCIMIENTO.** Desarrollar una apreciación y dar nombre a las propias emociones. Contenido Programático: La conciencia emocional. El saber de ¿por qué me siento? Y ¿cómo me siento? La diferencia de actuar con o sin autoconciencia Las Verificaciones de mi estado interno.

**FASE 2. MANEJO DE LAS EMOCIONES.** Manejar las emociones y darse cuenta de lo que hay detrás de cada sentimiento. Contenido Programático: Dirigir las emociones. Manejo del estrés, la presión y la tensión. Técnicas de control Psico-físico. La respuesta de relajación. La respiración completa. La visualización de los sentimientos.

**FASE 3. MOTIVACION.** Clasificar las emociones para el desarrollo integral del individuo y prestar atención para la automotivación, la creatividad y el dominio. Contenido Programático: Los componentes de la motivación: motivo, confianza, entusiasmo, optimismo, persistencia y resistencia. Los tres elementos de la motivación: motivación, necesidades y posibilidades. Las emociones como fuente de motivación. El equipo de aptitudes del Líder. El contagio de las emociones Motivación, lealtad y pertenencia. La iniciativa. El fomento de la risa, la alegría y el buen humor. El fomento de la inspiración y el estímulo.

**FASE 4. EMPATIA.** Escuchar con concentración, comprender pensamientos y sentimientos no expresados verbalmente haciéndolo en forma analítica. Contenido Programático: El lenguaje no verbal. La expresión de las emociones y los comportamientos en las distintas culturas. Diferencia de comunicación y expresión de las emociones. Comprender, ayudar e influir. Persuasión y emoción. Las comunicaciones empáticas.

**FASE 5. RELACIONES PERSONALES.** Tener la capacidad de reflexionar sobre las ventajas de los conflictos para el crecimiento de los individuos, así crear y cultivar las relaciones. Contenido Programático: Fórmulas de Exteriorización con inteligencia emocional. Las tres herramientas de la Asertividad: auto apertura, asertividad y escucha activa. Manejo de Conflictos. La adaptación al cambio. Catalizador de cambios.

### **2.3.3. Propuesta Del Programa De Inteligencia Emocional.**

#### **a) Competencias básicas que se abordan en el Programa.**

- Expresar pensamientos, emociones, vivencias y opiniones.
- Dialogar.
- Formarse un juicio crítico y ético.
- Generar ideas.
- Adoptar decisiones.
- Disfrutar escuchando o expresándose de forma oral.
- Contribuir al desarrollo de la autoestima y la confianza en sí.
- Comunicarse y conversar para establecer vínculos y relaciones constructivas con las otras personas y con el entorno.
- Utilizar la comunicación lingüística como herramienta para una capacidad efectiva de convivir y de resolver conflictos de forma pacífica fuera y dentro del entorno laboral.
- Usar la lengua oral y escrita para la comprensión y representación de la realidad.
- Hacer un uso activo y efectivo de códigos y habilidades lingüísticas y no lingüísticas y de las reglas propias del intercambio comunicativo imprescindibles en diferentes situaciones para producir textos orales y escritos adecuados a cada situación comunicativa.
- Adaptar la comunicación al contexto.
- Promover la capacidad empática de ponerse en el lugar de las otras personas.
- Leer, escuchar, analizar y tener en cuenta opiniones distintas a las propias con sensibilidad y espíritu crítico.
- Expresar adecuadamente (en fondo y forma) las propias ideas y emociones.
- Aceptar y realizar críticas con espíritu constructivo.

## **b) Competencia Social y Urbana.**

- Utilizar el juicio moral para elegir y tomar decisiones y ejercer activa y responsablemente los derechos y deberes de ciudadanía.
- Reconocer la existencia de distintas perspectivas al analizar la realidad
- utilizando la experiencia y el conocimiento.
- Aplicar razonamientos críticos y lógicamente válidos sobre situaciones reales.
- Utilizar el diálogo como herramienta para mejorar colectivamente la comprensión de la realidad.
- Alcanzar las habilidades sociales que nos permiten saber que los conflictos de valores e intereses forman parte de la convivencia.
- Mostrar una actitud constructiva en la resolución de los conflictos.
- Tomar decisiones con autonomía empleando, tanto los conocimientos sobre la sociedad como una escala de valores construida mediante la reflexión crítica.
- Tener conciencia y asumir que no toda posición personal es ética si no está basada en el respeto a principios o valores universales como los que encierra la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Expresar Las Propias Ideas Y Escuchar Las Ajenas, Siendo Capaz De Ponerse En Lugar De La Otra Persona Y Comprender Su Punto De Vista Aunque Sea Diferente Al Propio.
- Tomar Decisiones En Los Distintos Niveles De La Vida Comunitaria, Valorando Conjuntamente Los Intereses Individuales Y Los Del Grupo.
- Practicar El Diálogo Y La Negociación Para Llegar A Acuerdos Como Forma De Resolver Los Conflictos Tanto En El Ámbito Personal Como Colectivo.
- Ejercer Una Ciudadanía Activa E Integradora.
- Tener Una Actitud Y Un comportamiento coherentes con los valores democráticos.

**c) Competencia en Autonomía e Iniciativa Personal.**

- Alcanzar la capacidad para elegir con criterio propio.
- Capacidad para imaginar proyectos y llevar adelante las acciones necesarias. Para desarrollar las opciones y planes personales en el marco de proyectos individuales y colectivos responsabilizándose de ellos, tanto en el ámbito personal como social y laboral.
- Tener capacidad para transformar las ideas en acciones, es decir, proponerse objetivos y planificar y llevar a cabo proyectos.
- Capacidad para afrontar los problemas y encontrar soluciones en cada uno de los proyectos vitales que se emprenden.
- Cultivar y ejercitar un conjunto de habilidades sociales para relacionarse, para cooperar y trabajar en equipo; ponerse en el lugar de las otras personas, valorar las ideas ajenas, dialogar y negociar, practicar la asertividad para hacer saber adecuadamente a las demás personas las propias decisiones y trabajar de forma cooperativa y flexible.
- Cultivar y ejercitar las habilidades y actitudes relacionadas con el liderazgo de proyectos, que incluyen la confianza en uno mismo, la empatía, el espíritu de superación, las habilidades para el diálogo y la cooperación, la organización del tiempo y las tareas, la capacidad de afirmar y defender derechos o la asunción de riesgos.

d) **Estrategias:** Trabajaremos con una organización que son los trabajadores del Centro de Salud Magna Vallejos, El programa de inteligencia emocional, basada en una serie de estrategias que vamos teniendo presentes en cada sesión:

- **“El baúl de las tonterías”:** Lugar simbólico donde depositamos aquellos aspectos que puedan impedir el desarrollo adecuado de nuestro trabajo individual y grupal (palabrotas, gritos, insultos, mentiras). Se trata de desdramatizar las conductas, acciones o

resultados negativos dotando al personal de estrategias para darle importancia a aquellos aspectos de la vida personal o social que nos aporten bienestar.

- **“Pensamos en positivo”**: Expresamos lo que queremos conseguir. Procuramos crear un clima de trabajo donde se transmita y se fomente este tipo de pensamiento, con la intención de desear para conseguir alcanzar un objetivo.

Utilizamos la fórmula:

\*Yo quiero

\*Yo puedo

\*Yo soy....

Con esto pretendemos fomentar el auto concepto positivo de las personas.

- **“Cómo nos sentimos”**: Todos y todas tomamos conciencia de cómo nos sentimos en ese momento y lo compartimos con los demás. Aprendemos a usar vocabulario emocional. Supone reconocer nuestras propias emociones y las de los demás con el fin de fomentar la empatía y asertividad.
- **“Las preguntas mágicas” (auto instrucciones)**: Mecanismo de regulación externa a la hora de abordar una tarea que tiene como objetivo la autorregulación y el desarrollo de un pensamiento reflexivo. (¿Qué tengo que hacer?, ¿de cuántas maneras puedo hacerlo?, ¿cuál es la mejor?, ¿cómo lo he hecho?)
- **“Somos responsables”**: Momento en el que incardinamos la tarea programada para la sesión del día, regulándola a través de las preguntas mágicas.
- **“Nos relajamos”**: Lugar y tiempo para los ejercicios de relajación. Es importante educar en tomar conciencia de nuestro ser desde la paz interior para disfrutar plenamente de todas y cada una de las actividades y situaciones laborales.
- **“Pautas de escucha activa”**: Consiste en tener presente las siguientes pautas cuando escuchamos:

- Mantener una postura adecuada.
- Mirar a la cara a la persona que se dirige a nosotros.
- Respetar el turno de palabra.
- No juzgar a la persona que habla.

Ello favorecerá el clima de diálogo en las actividades.

- **“Nos autoevaluamos”**. Una vez terminada la actividad el personal reflexiona sobre el desarrollo de la misma. Toma como referencia las preguntas mágicas y si los resultados responden a lo previsto, se adjudicará un punto positivo en un panel de economía de fichas. Un número determinado de puntos positivos supone conseguir un premio que puede consistir en un reconocimiento social, adquirir un puesto de responsabilidad en la clase, entre otros.
- En este panel sólo se recogen los resultados positivos. En caso de que los resultados no fuesen positivos se retomará la actividad en próximas sesiones con la idea de trabajar en positivo y alcanzar los objetivos previstos.
- Continuando con el proceso de planificación y siempre convencidos de la necesidad de partir, de un método socio-afectivo, más vivencial que instructivo, tendente a facilitar el aprendizaje significativo, desde canales de tipo inductivo e intuitivo,
- En este sentido, decidimos usar las siguientes estrategias: Como estrategias motivacionales utilizaremos:
  - Video-forum y análisis de película.
  - Debate grupal.
  - Estrategias de trabajo corporal:
  - Técnicas de relajación.
  - Ejercicios de bioenergética. Estrategias de dinamización grupal:

## **Técnica de rol-playing.**

- Trabajo individualizado y/o en parejas: Juegos de simulación, etc.  
Cognitivo- conductuales:
- Feedback y ref. socialpositivo.
- Modelado.

**e) Evaluación:** La evaluación del programa debe ser paralela a la del resto del proceso de trabajo y estar integrada en el mismo. Contemplará:

- Evaluación inicial para determinar el punto de partida del personal y adecuar los contenidos.
- Evaluación continua que se llevará a cabo a lo largo del proceso.
- Evaluación final para obtener datos sobre el desarrollo del programa y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La recogida de información se puede llevar a cabo en un diario de trabajo, registrando en él situaciones, experiencias, anécdotas, valoraciones, etc. de las sesiones celebradas. Se podrá establecer un turno rotativo entre el alumnado de cada grupo para que realice esta función.

Otro instrumento de evaluación es la observación directa del personal a través de su interacción con el grupo de trabajo. Con ella se puede determinar la asimilación de los conceptos trabajados, su aplicación a la vida diaria y la manera de expresar emociones entre iguales.

**f) Temporalización:** En principio, las 18 sesiones totales programadas los eran de forma aproximada y siempre reformulables, desde la evaluación continua, Todas ellas tendrán una frecuencia normal de 2 horas/semana.



**Plantilla de Observación:**

	CONDUCTA OBSERVABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
TRABAJO EN EQUIPO	MUESTRA SEGURIDAD																															
	PARTICIPA																															
	CREA CONFLICTOS																															
RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	RELACIÓN AMISTOSA																															
	RELACIÓN DIALOGANTE																															
	RELACIÓN COMPETITIVA																															
	MUESTRA TIMIDEZ																															
	SE RELACIONA CON TODO EL GRUPO																															
	TRATO SELECTIVO																															
ACTITUD GENERAL	SIEMPRE OPINA																															
	QUIERE PASAR DESAPERCIBIDO (A)																															
	RESPETA A LAS DEMÁS PERSONAS																															
	SE EXPRESA CON FACILIDAD																															
	LLAMA LA ATENCIÓN																															
	DISTORSIONA AL GRUPO																															
	CUMPLE LAS NORMAS																															
	MUESTRA INICIATIVA																															
	COLABORA																															
	MUESTRA PASIVIDAD																															
PARTICIPACIÓN EN EL DEBATE	RESPETA EL TURNO DE PALABRA																															
	ACEPTA LA OPINIÓN AJENA																															
	ESCUCHA Y DEBATE IDEAS SIEMPRE																															
	OPINA																															
	DIRIGE																															
	NO PARTICIPA																															
COLABORACIÓN	SE OFRECE																															
	COLABORA SÓLO SI SE LE PIDE																															
	INTENTA NO PARTICIPAR																															
CLIMA ORGANIZACIONAL	CONFIANZA																															
	RECELO COMPETITIVIDAD																															
	COLABORACIÓN																															

### **III. Justificación**

Los resultados obtenidos de la presente investigación determinaron, describieron la problemática existente respecto de la inteligencia emocional antes de la propuesta de aplicación del programa de inteligencia emocional y se pudo conocer, en mayor medida las características de la inteligencia emocional y los factores críticos existentes en el clima organizacional del personal del Centro de Salud Magna Vallejo de Cajamarca y cuyos resultados nos permitió proponer la elaboración del programa de inteligencia emocional (PIE) como estrategia que permita fortalecer el clima organizacional de los trabajadores del centro de salud de Magna Vallejo de Cajamarca en el año 2014.

Probablemente los resultados de la presente investigación se podrán generalizar a principios más amplios.

El tema de estudio relacionado a la inteligencia emocional y el clima organizacional es porque en la actualidad encontramos que en la mayoría de las instituciones se presentan problemas relacionados a las malas relaciones interpersonales, esto porque encontramos en ellas un conjunto de elementos que pueden generarlas; así tenemos que en ella se encuentran los recursos materiales de la institución, el capital humano, el conocimiento tecnológico, el medio ambiente interno, el medio ambiente externo; todos ellos contribuyen a tener un clima organizacional adecuado o inadecuado. Por esta razón es importante comprender que una institución laboral es un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas para alcanzar metas comunes; por lo tanto es de suma importancia que para tener un buen clima organizacional se tienen que tener en cuenta la coordinación de esfuerzos, el objetivo común, la división del trabajo y la autoridad jerárquica.

Cuando estos elementos y consideraciones no están bien establecidos es en donde surgen los problemas de las malas relaciones interpersonales; que se expresan en un mal clima organizacional; lo cual genera que el factor humano exprese sus emociones sin tener un control, de esta manera tenemos entonces el

factor humano es dominado por su cerebro emocional en situaciones de malas relaciones interpersonales, dejando de lado el cerebro racional. Este problema se presenta más en las instituciones laborales relacionadas con el servicio de salud; porque en ellas el factor humano es donde más se desgasta emocionalmente por el trato directo con personas que tienen problemas de salud, a ello se añaden los problemas como las características del ambiente donde se desarrolla el trabajo diariamente, el trato del jefe con los subordinados, la relación entre compañeros de trabajo; esta realidades son las que me ha motivado para realizar mi trabajo de investigación.

Otra razón es porque el personal en los centros de salud juegan un papel importante en la consecución de Servicio de Calidad; porque está ligado a garantizar el cuidado de los pacientes todo el día y todo el año; para ello se debe cumplir con la disciplina laboral y el cumplimiento de otros requisitos; por esa razón la mayor parte del personal que labora en los establecimientos de salud, trabajan en condiciones insatisfactorias que afectan su estado emocional.

En este contexto encontramos que el Centro de Salud Magna Vallejo de la localidad de Cajamarca no está excepto de este problema; por lo cual propongo la elaboración de un programa de inteligencia emocional que permita mejorar el estado emocional de los trabajadores, y se puede fortalecer el clima organizacional en este Centro de Salud; dicho esto entonces se deja notar que esta justificación es de manera práctica ya que con la presente investigación se fortalecerá el clima organizacional de dicho establecimiento, porque el buen clima organizacional permite el logro de objetivos comunes, teniendo en cuenta todos los elementos de la organización, tanto los internos, como los externos.

## **IV. OBJETIVOS**

### ***4.1. Objetivo General***

Proponer la elaboración del Programa de Inteligencia Emocional como estrategia que permita fortalecer o mejorar el clima organizacional en el Centro de Salud Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca-2014.

### ***4.2. Objetivos Específicos***

- Aplicar el instrumento sobre clima organizacional en el Centro de Salud Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca 2014
- Describir las características del clima organizacional del Centro de Salud Magna Vallejo de Cajamarca 2014.
- Identificar el nivel del clima organizacional en el Centro de Salud Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca 2014
- Identificar los factores claves sobre el clima organizacional para proponer luego el Programa de Inteligencia Emocional.

## **CAPITULO V**

### **MARCO METODOLÓGICO**

## **Marco Metodológico**

### ***5.1. Tipo De Estudio***

Es un estudio cualitativo ya que se extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, etc. También es un estudio de nivel descriptivo, ya que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y establecerá comportamientos concretos.

**5.1.1. De acuerdo al fin que persigue.** En base al propósito de la investigación y la naturaleza del problema estamos frente a una investigación BÁSICA O FUNDAMENTAL, ya que recoge información de la realidad.

**5.1.2. De acuerdo al diseño de investigación.** Realizaremos un tipo de estudio de nivel descriptivo, ya que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establecerá comportamientos concretos, y descubre y comprueba asociación entre variables.

**5.1.3. De acuerdo a la técnica.** Es una investigación orientada a la comprensión.

**5.1.4. De acuerdo al régimen de investigación.** Es una investigación libre.

### ***5.2. Diseño De Estudio De Investigación***

**Diseño cualitativo:** Y se enmarca dentro de la investigación acción participativa (IAP).

Ya que las personas construyen la realidad en la que viven y asumen compromisos con la realidad social como hacer una psicología de teoría y praxis, la consideración del/a profesional como un agente de cambio social, la relación con el desarrollo de la conciencia social.

**Diseño descriptivo simple:** Se va a describir la realidad tal y conforme se presenta no manipularemos ninguna variable, solamente observaremos y describiremos el fenómeno tal y conforme se presenta, o permite descubrir las características de una realidad. Se busca y recoge información relacionada con el objeto de estudio no presentándose la administración o control de un tratamiento.

### **Diseño de una casilla**

M – O
-------

Donde:

M: Muestra con quien (es) vamos a realizar el estudio.

O: información (observaciones) relevante o de interés que recogemos de la muestra.

### **5.3. Escenario De Estudio**

El Centro de Salud Magna Vallejo de Cajamarca, fue creado el 06/10/1997, es un establecimiento de categoría I-3, cuenta con 3 pisos en un área física de 150 mts. Cuadrados contando con una población aproximada de 24,485 habitantes, encontrándose el mayor grupo poblacional en el segmento adulto, y el menor en adulto mayor, encontrándose distribuida de la siguiente manera, el 81.7% lo

constituye el área urbana, el 13.7% área urbano marginal y el 4.5% lo constituye el área rural.

Su estructura física se encuentra construida en un área de 150 metros cuadrados cuenta con 3 plantas, y tiene las siguientes oficinas: farmacia, estadística, sala de partos, estar del personal, triaje, psicología, seguro integral de salud, área de esterilización, consultorio médico I, consultorio médico II, sala de recuperación, consultorio obstétrico, archivo, tópico de emergencia, saneamiento ambiental, sala de espera primer piso, sala de espera 2 piso, sala de espera tercer piso, consultorio de enfermería I, consultorio de enfermería II, odontología, TBC, promoción, admisión e informes, almacén, cada cual se encuentra señalizados de acuerdo a las normas establecidas por el ente rector.

Debido a las características del establecimiento pienso que es muy pequeño para realizar las funciones de un centro de salud, y menos como Micro Red, también pienso que debe ser reubicado en otro espacio y construirlo con ambientes adecuados acorde a la distribución poblacional y las exigencias de salud, que brinde las facilidades tanto al personal de salud como usuario interno y a los pacientes como usuario externo.

El ambiente social y humano es un tanto adecuado siendo necesario creo yo mejorarlo sustantivamente, la dirección el liderazgo y la comunicación interna y externa pienso necesita un fortalecimiento, para lograr mejores resultados.

#### **5.4. Operacionalización**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
		1º ¿Cuáles son los métodos más usados para mantener un nivel adecuado de motivación
		2º El ambiente físico para el trabajo es: (10)
		3º ¿Los directivos promueven la participación del personal en las actividades de la organización? (12)



COMUNICACIÓN	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	4° “¿Cómo se toman las decisiones en su centro de trabajo? (2)
		5° ¿Quién y quienes toman las decisiones donde usted trabaja? (7)
		6° Las decisiones de nivel jerárquico de la organización son: (16)
AUTOREALIZACIÓN	IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	7° ¿Los trabajadores tienen posibilidades de tomar decisiones propias? (3)
		8° ¿Se siente identificado con la institución que trabaja? (4)
		9° ¿El personal de la institución es unido? (18)
RELACIONES HUMANAS	RELACIONES ENTRE LOS INDIVIDUOS CON UN GRADO DE CONFIANZA	10° La relación entre el personal y los directivos es: (11)
		11° Rinde en el trabajo cuando: (15)
		12° ¿De qué manera se les comunica a los trabajadores lo que tienen que hacer? (21)
		13° ¿Cuánto conocen sus directivos los problemas a los cuales usted se enfrenta?” (9)
		14° ¿Qué grado de oposición encuentran las decisiones de nivel jerárquico de los trabajadores? (14)
		15° ¿Los cargos de mayor responsabilidad están ocupados por las personas que gozan de más confianza en la institución? (20)
		16° ¿La institución en la que trabaja, controla el cumplimiento del horario y de las distintas actividades? (6)

CONTROL	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	17º ¿Existe control de las labores desempeñadas por los trabajadores está bajo la responsabilidad de las personas indicadas? (13)
		18º ¿Qué grado de presión ejercen los directivos sobre los trabajadores para obtener eficiencia en el trabajo? (19)
OBJETIVOS	ALCANZAR METAS	19º ¿Los directivos se interesan por el personal? (5)
		20º “¿Quiénes son responsables por los resultados? (8)
		21º La institución fomenta cambios: (17)

### ***5.5. Procedimientos Metodológicos De Investigación***

El método utilizado fue el analítico, porque se adapta al tipo de investigación.

A.- La Observación. - Como método de observación directa.

B.- El cuestionario. - De la investigación cualitativa.

C.- Narrativa. - O análisis narrativo.

## **5.6. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos**

Para la realización del presente trabajo de investigación se consideraron las siguientes técnicas e instrumentos:

### **5.6.1. Técnicas De Trabajo De Campo.**

**La Encuesta:** Para esta investigación, se ha llegado a utilizar la escala de percepción de clima organizacional basada en Litwin y Stringer, adaptado por Palma, que consta de 21 ítems y mide siete factores (Palma, 1999):

- a) Motivación: “Disposición de tener altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas de la organización” (Palma, 1999).
- b) Comunicación: “Se refiere a la transferencia y comprensión del significado de la relación laboral” (Palma, 1999).
- c) Autorrealización: “Es el impulso de realizar plenamente las propias potencialidades” (Palma, 1999).
- d) Relaciones humanas: “Es la interrelación de los individuos y de los grupos, implica grado de confianza y respeto” (Palma, 1999).
- e) Dirección: “Es el grado de interés de las personas que ocupan cargos de importancia por los empleados” (Palma, 1999).
- f) Control: “Implica el conjunto de reglas destinadas a la supervisión del personal” (Palma, 1999).
- g) Objetivos: “Se refiere a las metas de la organización, sus mecanismos de alcance, las estrategias” (Palma, 1999).

### **5.6.2. Instrumentos**

Según indica Chávez en 1994, nos indica que los instrumentos de investigación son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento y atributos de las variables.

**El Cuestionario:** El test conformado por los indicadores de medición del clima organizacional que fue respondido por cada uno de los trabajadores del Centro de Salud Magna Vallejo.

El **Programa de Inteligencia Emocional** que será propuesto para la aplicación en campo para el fortalecimiento o mejoramiento del clima organizacional del Centro de Salud Magna Vallejo.

### **5.6.3. Procedimientos Para La Recolección De Datos.**

- Se informó a los trabajadores acerca de los objetivos del estudio y se solicitó el permiso correspondiente”
- Se aplicó la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer, adaptada por Sonia Palma, que consta de 21 ítems.
- Se realizó la revisión de cada prueba aplicada para detectar informaciones incompletas o inconsistentes.
- Luego realizaremos la calificación de cada prueba para lo cual le otorgaremos un puntaje de 4 a la opción de respuesta a), 3 a la opción b), 2 a la opción c) y 1 a la opción d).
- Luego de revisar uno a uno cada cuestionario aplicado pasamos a sumar el puntaje total obtenido en cada cuestionario, con esto pasaremos a la interpretación de los resultados de la percepción del clima organizacional para lo cual utilizaremos la siguiente clasificación:

PUNTUACIONES	NIVELES
--------------	---------

64 a más	CLIMA EXCELENTE
43 a 63	BUEN CLIMA
28 – 42	CLIMA INEFICAZ
0 – 27	CLIMA MUY DESFAVORABLE

Y a partir de los resultados obtenidos formulare las conclusiones y discusiones.

## VI. Resultados

### ***6.1. Descripción De La Población De Estudio***

Cabe mencionar que una de las trabajadoras del Centro se negó a participar en el pre-test (cuestionario) por lo que la muestra se reduce a 39 participantes.

La población de estudio del Centro de Salud Magna Vallejo está constituida por hombres y mujeres con edades que oscilan entre 20 a 53 años de edad. Entre ellos el 74.36% son mujeres con edades entre 20 a 53 años seguido por los hombres que constituyen un porcentaje de 25.64% con edades entre 24 a 52 años.

### ***6.2. Percepción Del Clima Organizacional***

La percepción del clima organizacional en un 82.05% (32 trabajadores) consideran que existe un **buen clima** laboral, 12.82% (5 trabajadores) consideran que hay un **clima excelente** de trabajo y sólo un 5.13% (2 trabajadores) perciben un **clima ineficaz**.

### 6.3. ANÁLISIS POR ÍTEMS DEL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER APLICADO



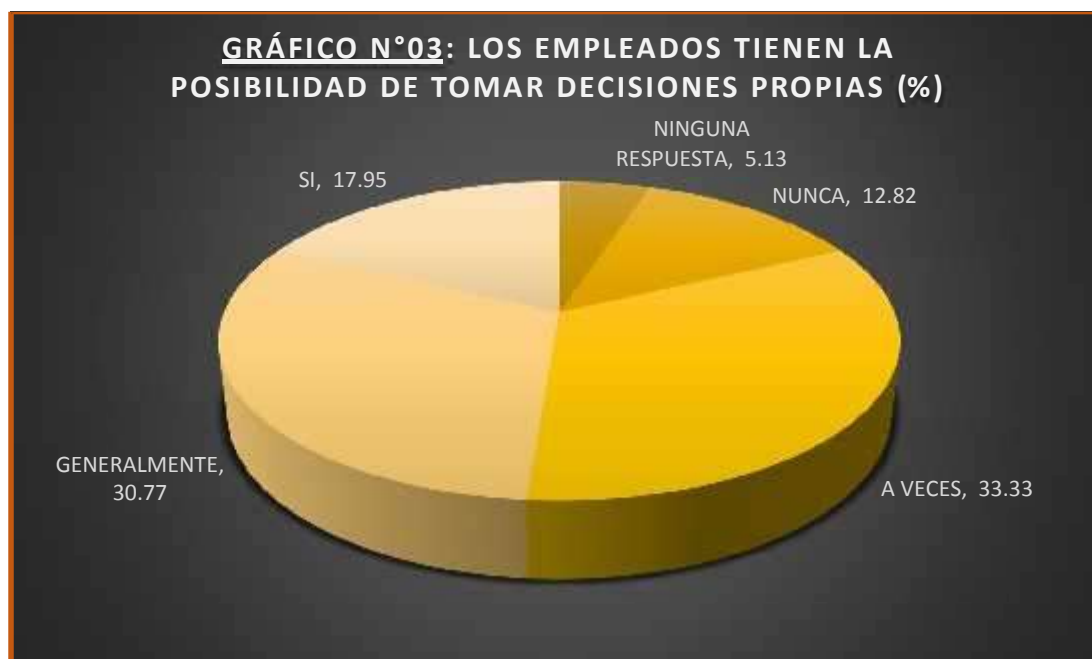
**FUENTE: Elaboración propia**

**G1.** El 48.72% de los encuestados refiere que el método más usado para mantener un nivel adecuado de productividad es mediante la recompensa y el 20.51% refiere que lo realiza por temor.



**FUENTE: Elaboración propia**

**G2.** El 28.21% de los encuestados refiere que las decisiones en su centro de trabajo lo toman en los niveles más altos y luego ellos deciden.



**FUENTE: Elaboración propia**

**G3.** El 33.33% de los encuestados refieren que los empleados a veces tienen la posibilidad de tomar decisiones propias y solo el 5.13 % de los entrevistados prefirió no opinar.



**FUENTE: Elaboración propia**

**G4.** El 48.72% de los encuestados refiere sentirse identificado totalmente con la institución en la que trabaja y el 2.56% no opina con respecto al tema.



**FUENTE:** Elaboración propia

**G5.** El 43.59% de los encuestados refieren que a veces los jefes se interesan por el personal y el 7.69% prefirió no opinar.



**FUENTE:** Elaboración propia

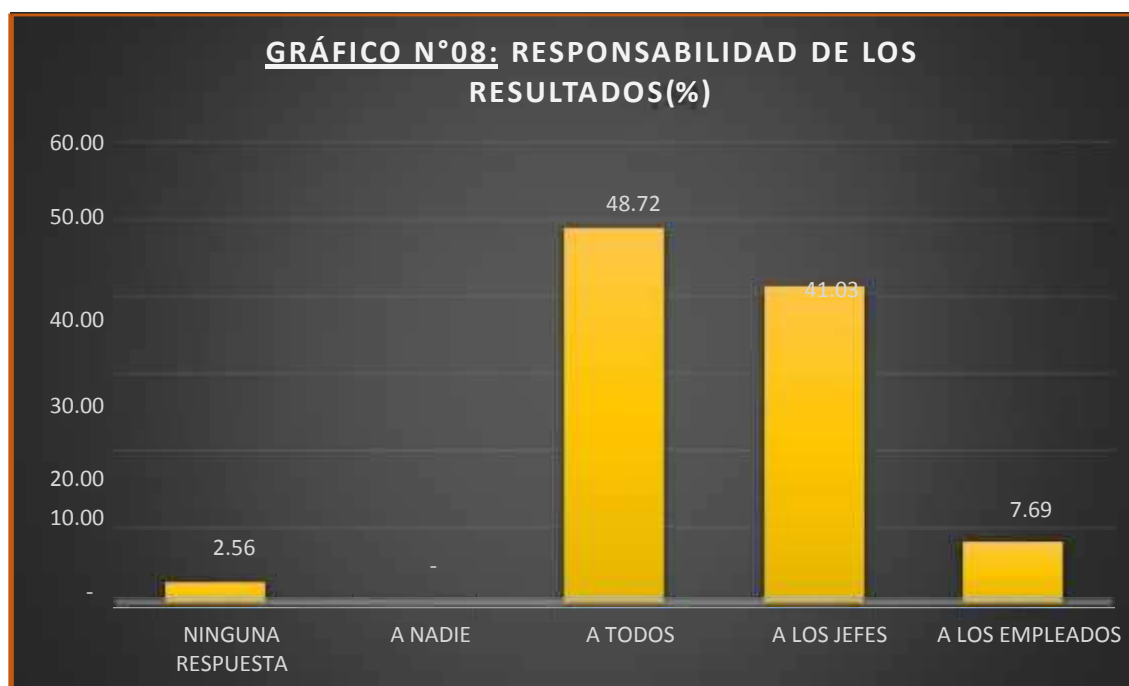
**G6.** El 53.85% refiere que el control del horario y las distintas actividades se realiza de una manera adecuada, y el 3% refiere que no las controla.





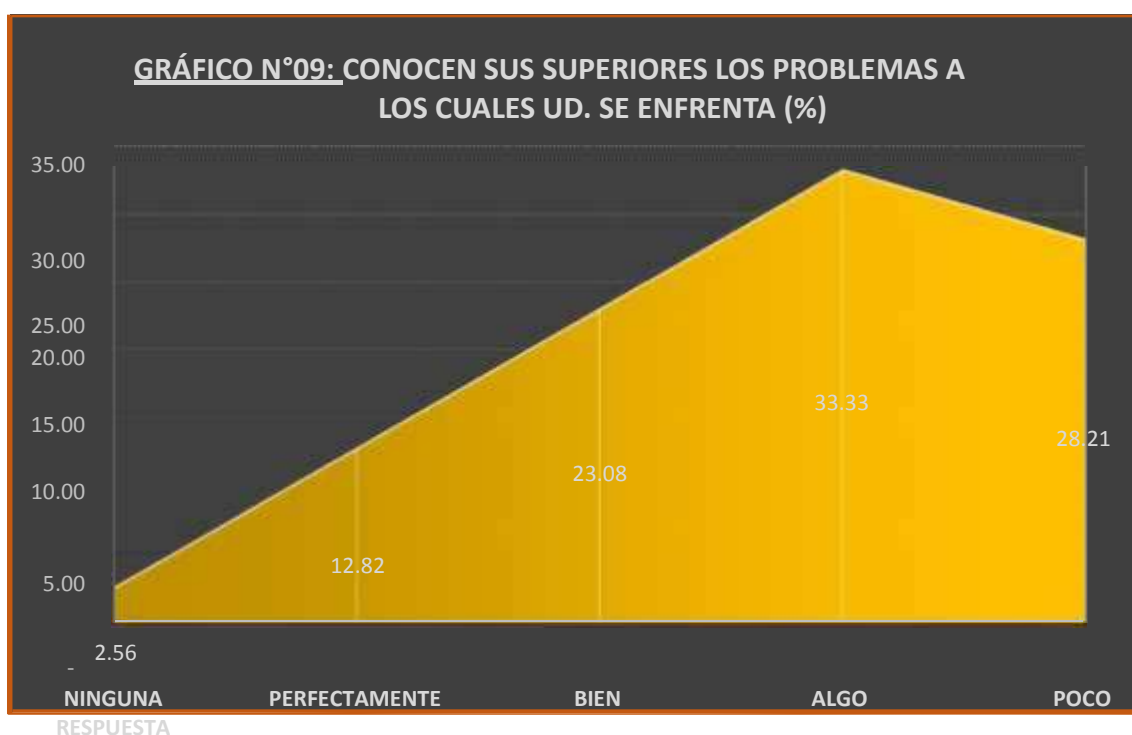
**FUENTE: Elaboración propia**

**G7.** EL 58.97% de encuestados refiere que las decisiones donde trabaja lo toma el jefe superior y solo el 3% refiere que dichas decisiones lo toman todos.



**FUENTE: Elaboración propia**

**G8.** El 48.72% de los entrevistados refiere que la responsabilidad de los resultados recae sobre todos, y 2.56% no identifica la responsabilidad.



**FUENTE:** Elaboración propia

**G9.** El 33.33% refiere que sus superiores solo conocen algo de los problemas a los cuales se enfrenta y el 3% prefirió no opinar.



**FUENTE:** Elaboración propia

**G10.** El 66.67% de encuestados refirió que el ambiente físico para el trabajo es regular y el 3% prefirió no opinar.



**FUENTE: Elaboración propia**

**G11.** El 66.67% refirió que la relación entre el jefe y el personal es cordial y el 5% refiere que es tensa o no opina.



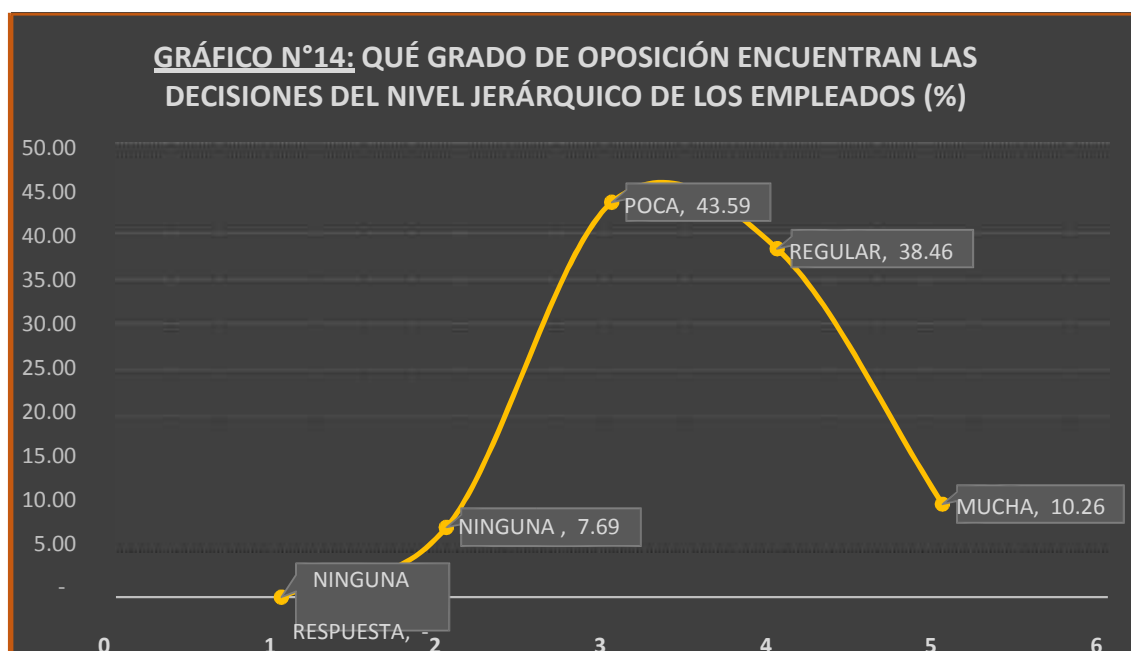
**FUENTE: Elaboración propia**

**G12.** El 33.33% de los encuestados refiere que los jefes promueven la participación en las actividades varias veces y el 5% percibe que nunca y un 3% prefirió no opinar.



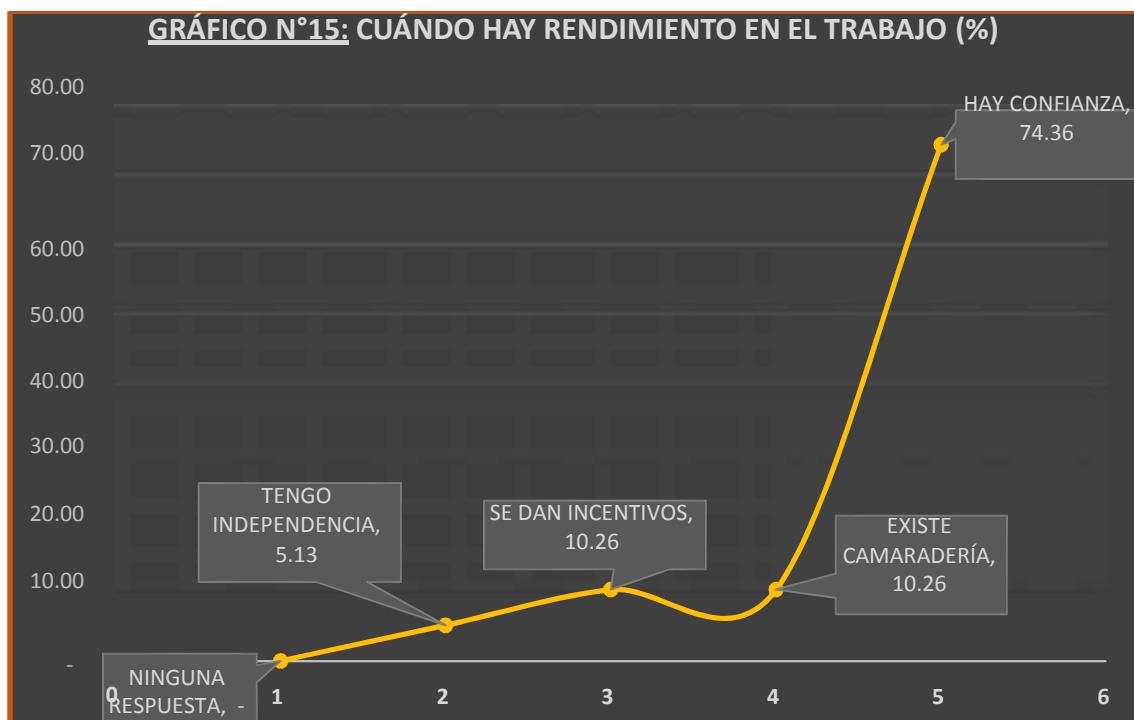
**FUENTE:** Elaboración propia

**G13.** El 56.41% de los encuestados refiere que el control de las labores desempeñadas en la mayoría de las veces está bajo la responsabilidad de personas indicadas y el 2% refiere que nunca está bajo la responsabilidad de personas indicadas y este mismo porcentaje prefirió no opinar.



**FUENTE:** Elaboración propia

**G14.** El 43.59% refiere que el grado de oposición es poca a las decisiones del nivel jerárquico por parte de los empleados, y el 7.69% refiere que no hay ninguna como el 2% prefiere no opinar.



**FUENTE: Elaboración propia**

**G15.** El 74.36% refiere que rinde en el trabajo cuando hay confianza y el 5.13% refiere que rinde cuando tiene independencia.



**FUENTE: Elaboración propia**

**G16.** El 79.49% refiere que las decisiones del nivel jerárquico de la organización no se discuten y el 5.13% percibe que éstas decisiones si son discutidas por los empleados.



**FUENTE:** Elaboración propia

**G17.** El 53.85% refiere que a veces la institución fomenta cambios en la institución, el 5.13% refiere que siempre se fomenta el cambio y el 2.56% prefiere no opinar.



**FUENTE:** Elaboración propia

**G18.** El 66.67% refiere que el personal de la institución es unido en ciertas ocasiones, el 15.38% refiere que nunca.



**FUENTE: Elaboración propia**

**G19.** El 56.41% de los encuestados refieren que el grado de presión que ejercen los jefes sobre los trabajadores para obtener eficiencia en el trabajo es regular, el 7.69% refiere que ninguna, el 5.13% prefiere no opinar.



**FUENTE: Elaboración propia**

**G20.** El 51.28% de los encuestados refieren que en la mayoría de las veces los cargos de mayor responsabilidad están ocupados por personas que gozan de más confianza en la institución.



**FUENTE:** Elaboración propia

**G21.** El 30.77% de los encuestados refieren que la manera de comunicar a los empleados lo que se tiene que hacer es con órdenes y sugerencias de los empleados, y el 5.13% refiere se discuten y luego se convierten en órdenes, el 5% prefirió no opinar.



## VII. Discusiones

En el análisis por ítems de la escala de clima organizacional estudiado en el Centro de Salud de Magna Vallejo de Cajamarca., se puede apreciar algunas **fortalezas**:

- El uso de la recompensa como el método más usado para mantener un nivel adecuado de productividad (percepción del 48%), existe una buena identificación institucional(49%), a veces los jefes se interesan por el personal(44%), el control del horario y las diferentes actividades se realiza de una manera adecuada(54%), un regular conocimiento de los problemas a los cuales se enfrentan los trabajadores por parte de los superiores (33%),las relaciones entre el jefe y el personal es cordial (67%) ,el control de las labores desempeñadas está en la mayoría de las veces está bajo la responsabilidad d de personas indicadas(56%),el rendimiento en el trabajo es mejor cuando hay confianza (74%),el 5% cuando hay independencia, la institución fomenta cambios a veces en un (54%), el 51% de los encuestados refieren que en la mayoría de las veces los cargos de mayor responsabilidad están ocupados por personal de mayor confianza.

También se encontraron algunas **debilidades**:

- La toma de decisiones en el centro laboral se da en los niveles más altos sin la participación del personal (  $100\% - 28\% = 72\%$ ) y de estos el 59% lo toma el jefe superior con poca oportunidad de los trabajadores para tomar decisiones institucionales (33%), refieren que el ambiente físico para trabajar es regular en un 67%, promoción de los jefes para la participación en las actividades es baja(33%),regular grado de oposición de los empleados por las decisiones del nivel jerárquico (43%). La unión del personal es evidente solo en ciertas ocasiones (66%), regular presión de los jefes sobre los empleados para obtener eficiencia en el trabajo (56%),el uso de órdenes y sugerencias para comunicar a los empleados lo que tienen que hacer es de (31%).
- El estudio realizado en el centro de salud Magna Vallejo de la localidad de Cajamarca evidencia que de los 40 trabajadores que laboran en el centro de Salud de Magna Vallejo, solamente se reusó a contestar el cuestionario y de estos : solamente 2 de ellas perciben un clima ineficaz, para los cuales debo sugerir se desarrolle la propuesta de aplicación del programa de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional y de esta manera el 100 % de los trabajadores perciban un nivel de clima adecuado que seguramente será tema de otra investigación, 5 refieren clima excelente para los cuales se realizará probablemente un fortalecimiento, como también para los 32 trabajadores que han referido que perciben un buen clima organizacional.
- Los resultados generales del estudio de percepción del clima organizacional ,nos indican que el personal trabaja y se desarrolla en un buen clima, donde las relaciones del jefe y trabajadores es de una manera cordial, es una institución que fomenta cambios con un nivel medio de presión , pero no motivador que permita el desarrollo de la

institución, el trabajo lo realizan por ser recompensados y reconocidos, la mayoría se siente identificado con la institución, el jefe en alguna medida conoce, se interesa por los problemas de los trabajadores, el control del horario y actividades se desarrolla de una manera adecuada, el control del trabajo está bajo personas adecuadas que gozan de la confianza ,que el rendimiento es mejor cuando hay confianza e independencia.

- La toma de decisiones en su mayoría es asumida por el jefe no obstante también comparte muchas de ellas con su equipo técnico o de gestión ,pero con muy poca participación del personal, ambientes de trabajo de manera regular, los jefes no promueven un alto grado de participación en las actividades, el personal no ejerce mayor oposición a las decisiones del nivel jerárquico, que al personal se le ve unido pero en ciertas ocasiones, la presión ejercida por los jefes para obtener eficiencia en el trabajo no es mucha.
- El uso de órdenes y sugerencias para comunicar a los empleados es relativamente bajo. (falta contrastación con literatura).

## VIII. CONCLUSIONES

Al término del estudio de investigación luego de haber aplicado el instrumento sobre clima organizacional en el centro de salud de Magna Vallejo se concluye lo siguiente.

- 1) Que las características del clima organizacional en el centro de salud magna vallejo están descritos de la siguiente manera: El 82.05% (32 trabajadores) perciben un clima organizacional bueno, consideran que existe un buen clima laboral, el 12.82% (5 trabajadores) consideran que hay un clima excelente de trabajo y sólo un 5.13% (2 trabajadores) perciben un clima ineficaz.
- 2) En cuanto a la motivación tendríamos que concluir que los ambientes donde laboran están en regular condiciones de estado y la motivación para el trabajo es la recompensa no obstante los directivos no promueven un nivel adecuado de participación del personal en las actividades dentro de la organización.
  - Las decisiones son tomadas por el jefe y niveles altos.
  - a mayoría se siente identificado con la institución en la que labora, que se sienten unidos en ciertas ocasiones y que son muy pocas las posibilidades de tomar decisiones propias.
  - Que las relaciones humanas entre el personal y directivos es cordial, de confianza e independencia pero que el nivel de comunicación es bajo.
  - La mayoría refiere que los cargos están ocupados por las personas que gozan de mayor confianza, que el nivel de conocimiento de los jefes es bajo en cuanto a los problemas a los cuales se enfrentan los trabajadores, además del grado de oposición que también es poco.
  - El control de horarios y actividades la mayoría refiere que es el adecuado, que está bajo la responsabilidad de personas adecuadas y que la presión que ejercen los directivos sobre los trabajadores es de un nivel regular.
  - Existe un nivel aceptable de interés por el personal, la mayoría refiere que los resultados es responsabilidad de todos y que si se fomenta cambios en un nivel también aceptable.

- 3) El nivel del clima organizacional en el centro de salud de magna vallejo se ha identificado de la siguiente marca: 82.05% (32 trabajadores) perciben un clima organizacional bueno, consideran que existe un buen clima laboral, el 12.82% (5 trabajadores) consideran que hay un clima excelente de trabajo y sólo un 5.13% (2 trabajadores) perciben un clima ineficaz.
- 4) Que los factores claves identificados del clima organizacional con el cual se tiene que formular la propuesta del programa de inteligencia emocional son: **MOTIVACIÓN, PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN**, por lo tanto al momento de aplicar o hacer partícipes a los trabajadores del Programa de Inteligencia Emocional se pondrá mayor énfasis en éstos tres factores.
- Dados los resultados el Programa de Inteligencia Emocional será aplicado por un psicólogo según las fases propuestas y de acuerdo a cada dimensión medida en la escala de clima organizacional.

## **IX. Recomendaciones**

Dado que el clima organizacional se considera un factor importante que refleja las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para desempeñarse en el contexto laboral y que es importante para el buen funcionamiento de toda institución o empresa, para el desarrollo humano y de las organizaciones se recomienda:

- 1) Se recomienda a los niveles superiores jerárquicos de salud, mantener motivado y sensibilizado al personal de tal manera que vea que es su deber realizar su trabajo y no que lo realice por recibir una recompensa, lo que significa que debe realizar su trabajo por amor y no por recibir una recompensa.
- 2) Se sugiere que las decisiones sean tomadas en consenso con todo el personal y no solo los niveles jerárquicos creó de una manera democrática, y que hay decisiones que necesariamente deben ser tomadas por los jefes y otras por los jefes y trabajadores y otros por los trabajadores y esos se deben respetar.
- 3) Se sugiere mantener adecuados niveles de comunicación asertiva entre jefes y subalternos de tal manera que todos se encuentren identificados con la institución y no solo el 50% como refiere la investigación.
- 4) Se sugiere que el jefe se interese por los problemas de los trabajadores, para poder tener confianza y se interese en la solución de los problemas
- 5) Un poco más del 50% refiere que el control del horario y actividades se realiza de una manera adecuada lo que estaría indicando que el otro porcentaje refiere no es adecuado

- 6) Se recomienda involucrar al personal desde o socializando la planificación para poder motivar y vean que los resultados obtenidos es responsabilidad de todos.
- 7) Se recomienda que los superiores conozcan los problemas a los que se enfrentan los trabajadores y ambos buscar soluciones y tratar de mejorar el trabajo.
- 8) Se recomienda mejora de los ambientes del centro laboral de tal manera que el usuario interno y externo se sientan cómodos.
- 9) Se sugiere mejorar la comunicación de jefes y subalternos ya que existe un 5% refiere que las relaciones son tensas y que existe un buen porcentaje que refiere que no hay cordialidad en el trato.
- 10) En base a los resultados se sugiere que los jefes deben promover la participación de todos en la realización de las diferentes actividades.
- 11) Se sugiere motivar al personal a la unidad y que no se sienta unidos solo en ciertas ocasiones.
- 12) Se sugiere que las decisiones sean consensuadas y comunicadas de una manera adecuada o sea por escrito.
- 13) Al MINSA dar más importancia a los aspectos del clima organizacional, porque el trabajador rinde más, se siente motivado para realizar su labor por lo tanto dará un mejor servicio al usuario.
- 14) A la DISA del departamento de Cajamarca que a través de sus oficinas de supervisión, capacitación, salud mental, saneamiento ambiental entre otros se realicen estudios y se determinen el nivel de clima con el que cuentan los diferentes establecimientos por su implicancia directa en el bienestar del usuario externo es decir el paciente y el interno como es el personal, dentro del marco de una atención de calidad.

- 15) Al Director de la organización a través de las oficinas de capacitación y recursos humanos, se recomienda programar talleres de Inteligencia Emocional y Clima Organizacional para todo el personal de salud.
- 16) A los responsables de la organización mantener la motivación del personal, aplicando un programa de recompensas y estímulos que tengan gran significado aunque no sean económicos.
- 17) Al personal directivo, promover y fomentar la participación voluntaria de los trabajadores en la toma de decisiones, y tomar decisiones propias, para lograr el involucramiento en el desarrollo de las actividades de la organización, apoyando sus iniciativas para el cambio y para el cumplimiento de la visión y misión de la institución, donde puedan responsabilizarse todos del cumplimiento o no de lo programado.
- 18) Al director de la organización involucrarse más y conocer los problemas de sus subalternos para brindarles su apoyo más que como jefe como un buen líder, y así ejercer mayor presión de manera adecuada continuando con las motivaciones para lograr los objetivos.
- 19) Al director de la organización se sugiere mejorar el estilo de comunicación entre jefes y empleados con jornadas de trabajo en equipo, no en grupo y talleres de socialización y que sus órdenes impartidas se ejecuten por comunicaciones escritas las que tienen mayor validez.
- 20) Al director de la institución, propiciar capacitaciones en clima organizacional e inteligencia emocional sobre todo al personal directivo para poner en práctica habilidades y destrezas para influir en la conducta de los trabajadores ya que como personas tenemos necesidades y preferencias, al entender mejor estos importantes aspectos el personal se sentirá más satisfecho y a gusto en el ambiente laboral.



21) Se recomienda a directores, ejecutivos, al colegio de psicólogos, al programa de salud mental, salud ambiental realizar investigaciones relacionadas con el tema ya que creo esta investigación realizada es un tema muy controvertido y actual por la situación globalizada en que estamos viviendo.

## X. Referencias

- Arredondo, D. (2008). Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital "Félix Mayorca Soto" . (Tesis de Postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3275>
- ATRACOS, L. & SALVADOR, M. (1998). *Organización del trabajo: satisfacción laboral y salud mental en trabajadores del centro de salud*. Barcelona. Instituto Municipal de Salud.
- BARON, R. (2000). *Emotional and social intelligence*. Insights from the emotional quotient inventory San Francisco-EEUU.
- BOYATZIS, R. (2000). *Linkage Conference on Emotional Intelligence*. Chicago.
- RODRÍGUEZ, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México, DF. Edit. Alfa- Omega.
- LITWIN, G. & STRINGER. (1980). *Psicología de las organizaciones*. México. Edit. Prentice Hall.
- BROW, W. & MOBERG D. (1990). *Teoría de la organización y la administración*. México. Edit. LIMUSA.
- Chiavenato, I . (2000). *Administración de Recursos Humanos: las Organizaciones* (5ª Ed. ed.). Bogota: McGraw-Hill.
- Extremera, N., & Fernández, p. (2005). *La Importancia de Desarrollar la Inteligencia Emocional en el Profesorado*. España: Universidad de Málaga. Obtenido de <http://rieoei.org/deloslectores/759Extremera.PDF>
- FURNHAM, A. (2001). *Psicología organizacional del comportamiento del Individuo en las organizaciones*. México, DF.
- Garcia, S. (2009). *Diagnóstico de la Relación Clima Organizacional y Sistema de Gestión de la Calidad: Casoun Órgano Interno de Control Paraestatal*. (Tesis de Prograda). Universidad Veracruzana. Veracruz. Obtenido de <http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/SUSANA-EULALIA-GARCIA-ROMERO.pdf>

- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.
- GÓLEMAN, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina. Edit. Vergara. MUCHINSKY, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. Bilbao-España. Ed. Desclée de Brouwers.
- HALL. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. 2º Ed. México. Edit. Prentice Hall.
- Hand Book of Intelligence. New York. Cambridge University Press.
- HERRERA, J. (2002). *"Inteligencia emocional en el trabajo"*. En: Revista Peruana de Psicología, Año 7, Vol. 7, Nº 12. Lima.
- Lactoyo, C. (2012). Nivel De Inteligencia Emocional Del Profesional De Enfermería, Hospital De Emergencia Jose Casimiro Ulloa -2012. (Tesis de Pregrado). Universidad Ricardo Palma. Lima. Obtenido de [http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/288/1/Lactayo\\_cm.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/288/1/Lactayo_cm.pdf)
- LARRAIN, S. (1976). *Estudio exploratorio de un instrumento para medir clima organizacional*. Universidad Católica de Chile.
- MALAGON, L. (1998). *Administración hospitalaria*. Colombia. Edit. Morera.
- Matassini, H. (2012). Relación entre Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en los Docentes de una Institución Educativa Pública de la Perla - Callao. (Tesis de Postgrado). Universidad San Ignacio De Loyola. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012\\_Matassini\\_Relaci%C3%B3n-entre-inteligencia-emocional-y-clima-organizacional-en-los-docentes-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-p%C3%BAblica-de-La-Perla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Matassini_Relaci%C3%B3n-entre-inteligencia-emocional-y-clima-organizacional-en-los-docentes-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-p%C3%BAblica-de-La-Perla.pdf)
- MAYER y SALOVEY. (1997) *"Models of Emotional Intelligence"*. En: Sternberg, R.J Ed. The Mayer, J., & Salover, P. (1997). ¿Modelo de Inteligencia

- Emocional? Desarrollo Emocional: Implicancias en la Educación . New York: Basuc Books.
- MENDO, T. (2000). *“Factores del ambiente laboral personal y su relación con el nivel de estrés en enfermeras del Ministerio de Salud de la provincia de Trujillo”*. En: Revista de Psicología. Universidad César Vallejo. Vol.2- Nº 1.
- PALMA, S. (1999). *“Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de Lima Metropolitana”*. En: Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol. IX, Nº 1, Facultad Psicología Universidad Ricardo Palma .Lima.
- PALMA, S. (2000). *“Motivación y clima laboral en el personal de entidades universitarias”* En: Revista de investigación en Psicología Vol. 3 Nº 1, julio UNMSM. Lima.
- Perandones, T., & Castejón, J. (2006). Estudio Correlacional entre Personalidad, Inteligencia Emocional y Autoeficacia en Profesorado de Educación Secundaria y Bachillerato. España: Universidad de Alicante. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/12222#vpreview>
- Pereira, L. (2001). La Inteligencia Emocional del Líder Como Estrategia de Cambio en las Organizaciones. Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chapín.
- Salgado, J., Iglesias, P., & Remeseiro, N. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.
- Ugarriza, N. (2001). La Evaluación de la Inteligencia Emocional a Traves del Inventario de Bar-On (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. Revista y Persona(4), 129-160. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147118178005>
- Vargas, J. (2010). Propuesta De Mejoramiento Del Clima Laboral De La Alcaldia De Santa Rosa De Cabal (Tesis de Magister). Universidad Tecnologica de Pereira. Colombia. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1892/1/65838V297.pdf>

## **XI. Anexos.**

### **CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estimado Colega:

Deseo invitarle a responder el presente cuestionario que tiene por objeto recoger su opinión sobre la percepción que usted tiene respecto al clima organizacional de nuestra institución. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas y los resultados de este estudio constituirán un valioso aporte para nuestro Centro de Salud.

Colega, agradezco su tiempo y colaboración.

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

#### **INSTRUCCIONES**

Por favor, lea atentamente cada frase de este cuestionario y conteste en la hoja de respuesta de acuerdo a lo que usted crea conveniente o esté más cerca de lo que usted considere que está pasando, es importante que marque con una X solo una de las alternativas de posible respuesta:

1. ¿Cuáles son los métodos más usados para mantener un nivel adecuado de productividad en su centro de trabajo?

a) Temor b) Recompensa c) Castigo d) Amenazas

2. ¿Cómo se toman las decisiones en su centro de trabajo?

a) Se toman en los niveles más altos y luego deciden.

b) La mayoría de los niveles más altos y las menos importantes por los empleados.

c) Las decisiones generales se toman en los niveles más altos pero las específicas en los niveles inferiores.

d) La toma de decisiones está distribuida en toda la institución.

3. ¿Los empleados tienen las posibilidades de tomar decisiones propias?

a) Si b) Generalmente c) A veces d) Nunca

4. ¿Se siente identificado con la institución en la que trabaja?
- a) Totalmente b) En ciertas ocasiones c) Regularmente d) NO me siento identificado(a)
5. ¿Los jefes se interesan por el personal?
- a) Si b) Generalmente c) A veces d) Nunca
6. ¿La institución en la que trabaja, controla el cumplimiento del horario y de las distintas actividades?
- a) En forma estricta b) De manera adecuada c) En ciertas ocasiones d) No las controla
7. ¿Quién o quiénes toman las decisiones donde usted trabaja?
- a) El jefe superior b) El jefe superior y los empleados c) El jefe superior y algunos empleados d) Todos
8. ¿A quiénes les cae la responsabilidad por los resultados?
- a) A los empleados b) A los jefes c) A todos d) A nadie
9. ¿Cuánto conocen sus superiores los problemas a los cuales Ud. se enfrenta?
- a) Poco b) Algo c) Bien d) Perfectamente
10. El ambiente físico para el trabajo es:
- a) Bueno b) Malo c) Regular d) Excelente
11. La relación entre el personal y los jefes es:
- a) Fraternal b) Cordial c) Indiferente d) Tensa
12. ¿Los jefes promueven la participación del personal en las actividades de la organización?
- a) Siempre b) Varias veces c) Pocas veces d) Nunca
13. ¿El control de las labores desempeñadas por los empleados está bajo la responsabilidad de las personas indicadas?
- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Pocas veces d) Nunca

14. ¿Qué grado de oposición encuentran las decisiones del nivel jerárquico de los empleados?

a) Mucha b) Regular c) Poca d) Ninguna

15. Rinde en el trabajo cuando:

a) Hay confianza b) Existe camaradería c) Se dan incentivos d) Tengo independencia

16. Las decisiones del nivel jerárquico de la organización son:

a) No se discuten b) Discutidas por los empleados c) Acatadas sin discusión d) No se acatan

17. La institución fomenta cambios:

a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca

18. ¿El personal de la institución es unido?

a) Siempre b) En ciertas ocasiones c) Casi nunca d) Nunca

19. ¿Qué grado de presión ejercen los jefes sobre los empleados para obtener eficiencia en el trabajo?

a) Excesiva b) Regular c) Poca d) Ninguna

20. ¿Los cargos de mayor responsabilidad están ocupados por las personas que gozan de más confianza en la institución?

a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Pocas veces d) Nunca

21. ¿De qué manera se les comunica a los empleados lo que tienen que hacer?

a) Con órdenes.

b) Con órdenes y sugerencias de los empleados.

c) Se discuten pero después se convierten en órdenes.

d) Entre todos se llega a un acuerdo.

En

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086434662011000200004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086434662011000200004&script=sci_arttext)

[illegible]

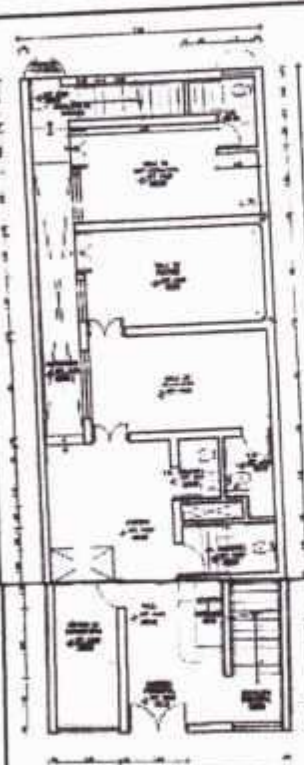


## CROQUIS DEL C.S. MAGNA VALLEJO

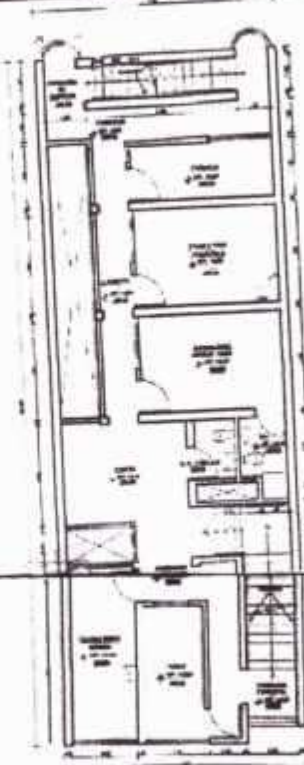
Nombre del EE. SS.	Tipo	Categoría	Resolución de Creación	Fecha de Creación
C.S MAGNA VALLEJO	C. Salud	1-3	304-97-SRSC-IV-P	06/10/1997


CROQUIS DEL ESTABLECIMIENTO



PRIMERA PLANTA



SEGUNDA PLANTA



TERC